



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB HOTELU

PROPOSALS FOR IMPROVEMENT OF SERVICES IN THE HOTEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Brychtová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Adéla Brychtová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy na zlepšení služeb hotelu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh reálných opatření a východisek pro řešení nedostatků uvedeného hotelu.

Základní literární prameny:

BERÁNEK, J. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-2474835-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2474209-0.

JANÍK, P. Modulová kniha 2: Poskytování ubytovacích služeb. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2014. 166 s.

ISBN 978-80-263-0569-9.

KLUWER, W. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. 1 vyd. Praha: Woolters Kulwer ČR. 2016. ISBN 978-80-7552-253-5.

CHARLES, R., J. GOELDNER, J.R.B. RICHIE. Cestovní ruch: principy, příklady, trendy. 1 vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhy na zlepšení služeb Hotelu U Labutě ve Žďáru nad Sázavou. Jedná se o menší hotel, v jehož okolí se nachází řada konkurenčních hotelů. Důležitou část práce tvoří analýza současného stavu hotelu a poté návrhy na řešení konkrétních nedostatků, shledaných během analýzy. Účelem realizace návrhů je především zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace.

Abstract

This diploma thesis deals with suggestions for improving the services of Hotel U Labutě in Žďár nad Sázavou. It is a small hotel with a number of competitive hotels. An important part of the work is an analysis of the current condition of the hotel and proposals for solving specific shortcomings found during the analysis. The purpose of the proposals is mainly to improve the quality of the services provided and increase the attendance of the hotel restaurant.

Klíčová slova

Hotel, ubytovací služby, stravovací služby, doplňkové služby, kvalita, obsazenost, spokojenost zákazníka, propagace

Keywords

Hotel, accommodation services, catering services, additional services, quality, occupancy, customer satisfaction, promotion

Bibliografická citace

BRYCHTOVÁ, A. *Návrhy na zlepšení služeb hotelu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Luďka Mikulce, CSc. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11.5.2018

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Luďku Mikulcovi, CSc. za jeho cenné rady a také čas, který mi během zpracování této diplomové práce věnoval.

Dále bych ráda poděkovala vedení Hotelu U Labutě za spolupráci a poskytnutí informací potřebných ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 CESTOVNÍ RUCH	15
2.1.1 Specifika cestovního ruchu	16
2.1.2 Členění cestovního ruchu.....	17
2.1.3 Subjekty cestovního ruchu.....	17
2.1.4 Faktory ovlivňující poptávku po cestovním ruchu	18
2.2 SLUŽBY	18
2.2.1 Vlastnosti služeb	19
2.2.2 Ubytovací služby	20
2.3 HISTORIE UBYTOVACÍCH SLUŽEB.....	22
2.3.1 Vývoj hotelnictví ve světě	22
2.3.2 Vývoj hotelnictví v České republice.....	23
2.4 KATEGORIE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	24
2.5 HOTELOVÝ MANAGEMENT.....	26
2.6 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB	28
2.6.1 Marketingová strategie hotelu	30
2.6.2 Marketingový mix.....	31
2.7 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	35
2.8 PORTEROVA ANALÝZA.....	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
3.2 HOTEL A JEHO STRUKTURA.....	38
3.2.1 Ubytovací část.....	40
3.2.2 Stravovací část	42
3.2.3 Ostatní doplňkové služby hotelu.....	46
3.2.4 Hodnocení hotelových služeb	47
3.3 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU HOTELU	48
3.3.1 Jednotlivé pracovní funkce	49

3.3.2	Ohodnocení zaměstnanců	51
3.4	OBSAZENOST HOTELU	52
3.4.1	Rozbor obsazenosti hotelu	52
3.4.2	Rozdělení návštěvníků hotelu	53
3.5	PREZENTACE A PROPAGACE HOTELU	54
3.5.1	Webové stránky hotelu	54
3.5.2	Jiné formy propagace	57
3.6	SOUHRN NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU	58
3.7	PORTEROVA ANALÝZA.....	59
3.7.1	Stávající konkurence	59
3.7.2	Nová konkurence	61
3.7.3	Vliv odběratelů	62
3.7.4	Vliv dodavatelů.....	62
3.7.5	Substituční výrobky a komplementy	62
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HOTELOVÝCH SLUŽEB.....	64
4.1	STRUKTURA HOTELU	64
4.2	PERSONÁLNÍ OBLAST	69
4.3	OBSAZENOST HOTELU	71
4.4	PROPAGACE HOTELU	76
5	VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ	80
5.1	NÁKLADY NA REALIZACI NÁVRHŮ	80
5.2	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY	83
5.3	CELKOVÉ NÁKLADY A PŘÍNOSY	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce je zpracována pro Hotel U Labutě sídlící v kraji Vysočina, v centru města Žďár nad Sázavou na ulici Náměstí Republiky. Hotel svým hostům nabízí nejen služby ubytovací, ale také stravovací, jelikož disponuje hotelovou restaurací.

V diplomové práci se věnuji návrhům na zlepšení služeb Hotelu U Labutě. V práci bude proveden rozbor získaných informací a poté uplatnění těchto analýz při navrhování úprav a zlepšení hotelu.



Obrázek 1: Dobová fotografie Hotelu U Labutě (Zdroj: Pohlednice Hotelu U Labutě)

Na obrázku č. 1 můžeme vidět dobovou fotografii Hotelu U Labutě. Hotel začal fungovat již v roce 1903 jako zájezdní hostinec. Tehdejší majitel hotelu byl pan Josef Hromádka. Od jeho potomků, kterým byl po skončení období komunismu hotel navrácen, jej současní majitelé pan Miloš Pokorný a paní Renata Pokorná koupili v roce 1991. Jedinou podmínkou potomků pana Hromádky bylo, že bude zachována hotelová restaurace a tak se také stalo. Již v roce 1991 provedl současný majitel rekonstrukci restaurace a ještě v témže roce ji otevřel. O rok později byla dokončena také rekonstrukce hotelu a byl zprovozněn. V roce 1998 proběhlo rozšíření ubytovací

kapacity na 16 pokojů dostavbou druhého a třetího patra. Rekonstrukce starých pokojů byla provedena v letech 2000 – 2001 a v nedávné době, v roce 2014, byly zrekonstruovány všechny koupelny ve druhém a třetím patře.

Díky své poloze v centru města je hotel ideální volbou pro obchodníky, ale i pro rekreační cestovatele. V minulosti si během své návštěvy města vybrala své ubytování v Hotelu U Labutě řada známých osobností jako např. zpěváci Pavol Habera, Tomáš Klus či Hana Zagorová. Z herců zde byl ubytován např. Miroslav Donutil.

Město Žďár nad Sázavou má k roku 2017 více než 21 tisíc obyvatel. Přijíždějí sem nejen zahraniční turisté, ale i turisté z České republiky, aby poznali krásu tohoto zajímavého města. Prostředí Vysočiny je velkým lákadlem i pro milovníky zimních radovánek, díky štědré sněhové nadílce během zimních měsíců. Pro lyžaře zde nabízí vyžití zejména Harusův kopec, nacházející se přibližně 10 – 15 km od Žďáru nad Sázavou u města Nové Město na Moravě. Nicméně, i v létě Žďár nad Sázavou nabízí mnoho různých druhů turistického vyžití. Největší turistickou atrakcí města je Kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře, jenž patří od roku 1994 mezi 12 českých památek zapsaných na seznam světového dědictví UNESCO. K tomuto místu se váže řada pověr a povídek a láká tak návštěvníky z celého světa. Město se také pyšní krásným, nově zrekonstruovaným náměstím s kašnou, u kterého je Hotel U Labutě umístěn. Kousek od hotelu je „pěší zóna“ se spoustou obchodů a restaurací. Na jaře se ve Žďáru nad Sázavou koná známá pouť, která si svou popularitu získala zejména svojí velikostí. Po Matějské pouti v Praze se jedná o druhou největší pouť v České republice.

V letech 2011 až 2012 došlo k rozsáhlé rekonstrukci místního bazénu. Na místě nyní kromě bazénu s tobogánem stojí také nově vybudované wellness centrum vybavené solnou jeskyní, parní kabinou či aroma saunou. Pro fitness nadšence je ve městě několik fitness center nebo například tenisových kurtů.

Hotel U Labutě je menší rodinný hotel situován poblíž náměstí ve Žďáru nad Sázavou, tedy přímo v centru města. Hotel disponuje 16 pokoji, z toho dva jednolůžkové a jedno apartmá. Je tedy schopen při plné obsazenosti pojmout až 30 hostů. Jedná se o tříhvězdičkový hotel, jehož pokoje jsou moderně vybaveny nábytkem z masivního

dřeva. Každý pokoj disponuje vlastním sociálním zařízením, televizí a minibarem. V celé budově hotelu je hostům k dispozici Wi-Fi připojení zdarma.

V přízemí se, po levé straně po příchodu do hotelu, nachází hotelová restaurace. Přímo v restauraci, v části výčepu, je umístěna recepce hotelu. Restaurace je navržena jak pro hotelové hosty, tak pro hosty, kteří nejsou v hotelu ubytováni. Maximální kapacita restaurace je 40 míst a nabízí hlavní chody z masa i ryb. Dále také dvě bezmasá jídla pro vegetariány. Ve všední dny v poledních hodinách mají hosté na výběr ze tří druhů poledního menu včetně polévky. Pro soukromé oslavy a večírky má hotel k dispozici salonek s kapacitou 14 míst. V letních měsících mohou hosté restaurace využít zahrádku, jejíž kapacita je 12 míst. Hotel svým hostům zdarma poskytuje parkování přímo před budovou. Pro hosty je zde vyhrazeno 5 parkovacích míst. Z doplňkových služeb, které hotel hostům nabízí, je nutno zmínit zejména prodej dárkových předmětů a suvenýrů s tematikou města a hotelu jako např. pohlednice, knihy, či skleněné předměty.

Ve vedení hotelu působí dva lidé. Restauraci má na starosti majitel hotelu, o vedení ubytovací části se stará jeho manželka. V současné době v hotelu včetně majitelů pracuje celkem 10 lidí. Z toho jsou dva pracovníci zaměstnáni na dohodu. Ti slouží jako pomocná síla v kuchyni. Služeb externí firmy hotel využívá v případě praní prádla, účetnictví a samozřejmě dodávek potravin. S dodavateli nemá hotel žádné problémy, jelikož jejich spolupráce vychází z dlouhodobé zkušenosti. Za dlouhá léta provozování hotelu měl majitel možnost spolupráci s nespolehlivými dodavateli ukončit.

První nedostatek hotelu spatřuji v absenci samostatné hotelové recepce. Když host vejde do hotelu, recepce by měla být první, co spatří. Fakt, že je recepce součástí baru v hotelové restauraci, může být pro hosta matoucí. Také bych ráda navrhla jednotný pracovní oděv pro zaměstnance hotelové restaurace.

Další nedostatek se týká webových stránek a marketingové propagace hotelu. Webové stránky hotelu návštěvníka ničím příliš nezaujmou. Navíc obsahují jen základní a velmi stručné informace. Možnosti ke zlepšování lze najít i v případě propagace hotelu. Hotel nemá založen oficiální profil na sociálních sítích (např. facebook), které jsou v dnešní době velmi významným marketingovým nástrojem. Ve městě a jeho okolí jsem

nezaznamenala žádné upoutávky nebo cedule, upozorňující na existenci hotelu ani hotelové restaurace.

Dle slov majitele, naprostá většina hotelové klientely (více než 90 %) přijíždí z důvodu pracovní cesty. Délka pobytu hosta je tedy většinou maximálně 2 až 3 dny. To dokazuje, že hotel není příliš zajímavý pro rekreanty, v čemž spatřuji další nedostatek. V práci se pokusím navrhnout možnosti jak do hotelu přilákat i rekreační cestovatele např. nabídkou výhodných pobytových balíčků.

V současné době je na trhu nedostatek kvalifikované pracovní síly, což se projevuje i v oboru hoteliérství. Majitel hotelu mi potvrdil, že by rád přijal alespoň další dva pracovníky. Především hotelu chybí ještě jeden kvalifikovaný kuchař, a proto je v současné době provoz kuchyně omezen do 20:00 hodin a restaurace tak přichází o část zisku. V minulých letech hotel pořádal různé gastronomické akce. Právě nedostatek pracovníků je překážkou opětovné tvorby těchto akcí. Majitel by rád v hotelu pořádal například zvěřinové hody apod.

Na základě výše uvedených nedostatků jsem si pro svou diplomovou práci vybrala právě tento hotel, neboť očekávané návrhy na řešení by majitelům hotelu mohly přispět k větší spokojenosti návštěvníků, propagaci a ziskovosti.

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jedním z největších problémů, se kterými se v současné době Hotel U Labutě potýká, je nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména v kuchyni. To způsobuje omezení provozu hotelové restaurace do 20:00 hodin a větší pracovní vytížení zaměstnanců. S nedostatkem pracovníků se v současné době potýká většina zaměstnavatelů v České republice a je velmi obtížné sehnat kvalifikované pracovníky.

Hotelovou klientelu tvoří z převážné části návštěvníci cestující z pracovních důvodů. Nicméně, město Žďár nad Sázavou a jeho okolí skýtá mnoho kulturního a přírodního vyžití i pro rekreační cestovatele, kteří hotel příliš nenavštěvují. Obsazenost samotného hotelu je v současnosti poměrně vysoká, za zmínku ovšem stojí nižší návštěvnost hotelové restaurace, která musí soupeřit s řadou konkurenčních restaurací v okolí. Prostor ke zlepšování lze najít i v případě vybavení budovy hotelu. V neposlední řadě je třeba podotknout nedostatečnou propagaci hotelu a hotelové restaurace na internetu i přímo ve městě a jeho okolí.

Cílem diplomové práce je tedy navrhnout příslušná opatření vedoucí především k udržení konkurenceschopnosti hotelu i hotelové restaurace a zvýšení tržeb. Dále pak k celkovému zkvalitnění služeb hotelu. Návrhy by měly vést také ke zlepšení dobrého jména hotelu, zjednodušení chodu hotelu a administrativy a případně k přilákání většího počtu rekreačních cestovatelů. Dále pak k nalezení kvalifikovaných zaměstnanců a rozšíření povědomí o hotelu a hotelové restauraci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou rozebrána teoretická východiska práce vztahující se k hotelovým službám. Nejprve bude vysvětlen pojem cestovní ruch, jeho specifika, subjekty a faktory ovlivňující poptávku po něm. Další část kapitoly bude zaměřena na služby včetně služeb ubytovacích a posléze přiblížena jejich historie. V této kapitole budou také blíže definovány jednotlivé kategorie ubytovacích zařízení. Popsán bude i hotelový management a neméně důležitý marketing hotelových služeb. V závěru bude tato kapitola zaměřena na spokojenost zákazníka a bude blíže definována Porterova analýza, která bude použita v analytické části práce.

2.1 Cestovní ruch

Stanovení přesné definice cestovního ruchu je velmi obtížné. Obecně lze cestovní ruch definovat jako *„krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností“* [1, str. 53]. Již na začátku 20. století se odborníci, jako například E. Piccard nebo J. Guth, pokoušeli oddělit „cestovní ruch“ od „cestování“. V té době považovali cestovní ruch za nový společenský jev. Na ekonomické aspekty cestovního ruchu poukázal až H. von Schullard. V oblasti vědeckého zkoumání cestovního ruchu, je třeba poukázat na definice švýcarských profesorů. Tyto definice nebyly příliš rozdílné a jednou z nejznámějších se stala definice profesora Kaspara, který popsal cestovní ruch jako *„souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování anebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem bydlení nebo zaměstnání“* [2, str. 15]. Další definice cestovního ruchu vznikaly v průběhu celého 20. století a v roce 1991 na konferenci Světové organizace cestovního ruchu v Ottawě byla stanovena mezinárodně uznávaná definice: *„Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě“* [2, str. 15]. V případě domácího cestovního ruchu je doba pobytu cestovatele mimo běžné prostředí do 6 měsíců, v případě turismu mezinárodního pak do 1 roku. [3, str. 11]

Existují dva důvody, proč lidé cestují: pro potěšení a zábavu (z důvodu potřeby odpočinku, zábavy, sportování atd.) nebo z povinnosti (ze zdravotních důvodů, z důvodu podnikání, atd.). Důvody cestování a jednotlivé vazby mezi nimi můžeme vidět na obrázku č. 2. [4, str. 18]



Obrázek 2: Důvody cestování (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0. str. 19)

2.1.1 Specifika cestovního ruchu

Cestovní ruch je zvláštní odvětví služeb, které má svá specifika. Rozvoj cestovního ruchu ovlivňují zejména politicko-správní aspekty. Dále je třeba zdůraznit, že v oblasti cestovního ruchu hrají klíčovou roli služby. Co se týče produktu cestovního ruchu, není možné ho vyrábět ani skladovat. Poptávka po produktu cestovního ruchu je značně ovlivňována příjmy obyvatel, množstvím volného času jedinců, cenou nabízených služeb, preferencemi spotřebitelů, jejich motivací, módou, prestiží a celkovým stylem života. Na druhé straně, nabídku v současné době velmi ovlivňují technologie (rezervační systémy, internet,...). Produkt cestovního ruchu je bezprostředně vázán s místem, kde se realizuje a je ovlivněn zejména kvalitou přírody v daném místě a jeho okolí. Trh tohoto odvětví silně determinují přírodní faktory a jiné nepředvídatelné vlivy.

V oblasti cestovního ruchu je velmi důležitým specifikem vysoký podíl lidské práce a také sezónnost. [4, str. 21]

2.1.2 Členění cestovního ruchu

Z hlediska základního členění můžeme cestovní ruch rozdělit na domácí a zahraniční, přičemž v případě zahraničního cestovního ruchu dochází k překračování státních hranic. Dle způsobu organizace pak na organizovaný a neorganizovaný. Dle počtu účastníků na individuální (osoba nebo rodina) či skupinový. Podle motivace účastníků cestovního ruchu (cíle cesty), lze cestovní ruch rozdělit na rekreační, vzdělávací, sportovní, náboženský, kulturně poznávací, zdravotní a léčebný atd. [4, str. 19 - 20]

Mezi další typy cestovního ruchu, které zavedla Světová organizace cestovního ruchu, patří cestovní ruch [2, str. 15]:

- *Mezinárodní* – jedná se o pohyb účastníků cestovního ruchu mezi jednotlivými státy, který nemá konkrétní teritoriální určení
- *Vnitřní (vnitrostátní)* - zahrnuje cestovní ruch na území státu, tedy příjezdový i domácí cestovní ruch
- *Národní* – zahrnuje všechny cestovní ruch obyvatelů daného státu, tedy cestovní ruch domácí a výjezdový

2.1.3 Subjekty cestovního ruchu

Důležité je také vymezit subjekty, tedy jednotlivé účastníky cestovního ruchu. Mezinárodně uznávané členění definuje tyto účastníky: **stálý obyvatel** (osoba, která v dané zemi žije nejméně jeden rok před příjezdem do jiné země na kratší dobu než jeden rok), **návštěvník** (osoba cestující do jiné země, než kde má své trvalé bydliště na dobu kratší než jeden rok a účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti), **turista** (osoba cestující na dobu, která zahrnuje alespoň jedno přenocování), **výletník** (návštěvník cestující bez přenocování) a **tranzitní návštěvník** (osoba, která se v dané lokalitě zastaví na cestě do jiného cíle své cesty). [2, str. 17]

2.1.4 Faktory ovlivňující poptávku po cestovním ruchu

Poptávku po cestovním ruchu představují výdaje účastníků cestovního ruchu na spotřebu. Faktory, které člověka ovlivňují při rozhodování, zda vynaloží peníze za účelem uspokojení svých potřeb souvisejících s cestováním, můžeme rozdělit na faktory endogenní nebo exogenní. **Endogenní (vnitřní) faktory** jsou intelektuální a fyzické rysy člověka. Mezi **exogenní (vnější) faktory** lze zařadit současnou situaci jednotlivce, jak ekonomickou, politickou, tak sociální. Do exogenních faktorů můžeme zahrnout i reklamu. Turistické potřeby lze rozdělit na potřeby **nezbytné, specifické a doplňkové**. Za nezbytné potřeby považujeme základní služby obsažené v zájezdovém balíčku. Jedná se tedy o ubytování, stravování či dopravu. Specifické potřeby jsou ty, kvůli kterým si zákazník vybral právě tuto konkrétní cestu. K uspokojení specifických potřeb napomáhá právě spotřeba nezbytných služeb poskytovaných v odpovídající kvalitě. Za dodatečné neboli doplňkové potřeby můžeme označit zboží a služby, které nepatří do zakoupeného zájezdového balíčku, ovšem návštěvník je během své cesty získává (např. suvenýry) a využívá (např. poštu apod.). [2, str. 96]

2.2 Služby

Služby obecně lze definovat jako „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby*“ [5, str. 16]. Služby můžeme klasifikovat na služby terciární, kvartární a kvintární. Popis těchto jednotlivých skupin, je přehledně popsán na obr. č. 3.

Služby terciární	Služby kvartární	Služby kvintární
Služby dříve vykonávané doma	Služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce	Služby, které určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce
<ul style="list-style-type: none">• stravovací a ubytovací;• holičství a kadernictví;• prádelny;• kosmetické služby;• úpravy oděvů aj.	<ul style="list-style-type: none">• doprava;• obchod;• komunikace;• finance;• správa aj.	<ul style="list-style-type: none">• zdravotní péče;• vzdělávání;• rekreace aj.

Obrázek 3: Klasifikace služeb (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*, str. 71)

Důležité faktory, které v současnosti významně ovlivňují rozvoj i úroveň služeb jsou moderní technologie, franchising a vytváření řetězců, globalizace a internacionalizace služeb, zvyšování kvality služeb, zvyšování kvality služeb, získávání kvalifikovaných manažerů s inovativními nápady nebo stále větší důležitost marketingu. [4, str. 70]

Jakubíková dále uvádí způsob hodnocení poskytovaných služeb - „*Služby se hodnotí podle prvního setkání se službou, vlastního procesu poskytování služby a podle závěrečného dojmu z poskytnuté služby.*“ [4, str. 71]

Konkrétní způsoby, jak lze zhodnotit poskytnutou službu jsou následující [4, str. 71]:

- **Kvalitu služby** neboli zákaznickou spokojenost, lze zhodnotit jako skutečně dodanou kvalitu služby odečtenou od kvality očekávané.
- **Hodnotu služby pro zákazníka** jako podíl kvality služby a ceny (popř. dalších zákaznickových výdajů na získání služby)

Z pohledu poskytovatele služby, můžeme zhodnotit výnosnost služby, která se vypočítá způsobem uvedeným níže [4, str. 71]:

$$\text{Výnosnost služby pro poskytovatele} = (\text{zisk} \times \text{opakované využití}) / \text{investice}$$

Klíčové v oblasti služeb je sledovat zejména úroveň kvality poskytovaných služeb, inovace, diferenciaci nabídky služeb, cenovou politiku, distribuční cesty a marketingovou komunikaci.

2.2.1 Vlastnosti služeb

Mezi základní vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost službu vlastnit. [6, str. 238]

Nehmotnost

Tato vlastnost je základní vlastností služeb. Nehmotnost služeb způsobuje, že zákazník si službu nemůže ohmatat nebo si ji prohlédnout. Pro zákazníka představuje tato vlastnost služeb určité riziko, spojené s koupí dané služby, jelikož nedokáže předem odhadnout její kvalitu. Z toho důvodu bývá právě cena pro zákazníka jedním z hlavních

hodnotících kritérií při výběru služby. Dalším důležitým kritériem při výběru služby jsou samozřejmě i reference a zkušenosti ostatních lidí.

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb spočívá v tom, že produkci služby a spotřebu služby zákazníkem od sebe nelze oddělit. Zákazník a poskytovatel služby se zpravidla musí setkat na určitém místě a v určitém čase, aby služba mohla být realizována. Někdy zákazník nemusí být přítomen, např. při poskytování právních služeb, pokud ho zastupuje jeho právní zástupce. Často je zákazník přítomen pouze po určitou dobu poskytování služby např. pokud si objedná jídlo v restauraci a poté je připravováno bez jeho přítomnosti.

Proměnlivost

Služba není výrobek, který je vyroben s přesně nastavenými parametry. Službu nelze provést pokaždé stejně, což může způsobovat rozdílné recenze zákazníků na tutéž službu. Kvalita služby závisí jak na poskytovateli služby, tak na subjektivních pocitech zákazníka a na jeho předchozích zkušenostech.

Pomíjivost

Pomíjivost opět souvisí s nehmotností služby. Zákazník službu nevlastní, pouze vlastní právo službu využít. Pokud služba v určitém čase na daném místě není využita, zákaznicko právo na její poskytnutí většinou zaniká.

Absence vlastnictví

Tato vlastnost souvisí především s nehmotností služby. Při poskytování služby zákazník nezíská za své peníze žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí dané služby. Může se jednat např. o hodinový pobyt v privátní hotelové vířivce (koupí služby zákazník dostane právo tuto službu využít, nikoli však hmotnou věc, kterou bude vlastnit). [5, str. 16 - 20]

2.2.2 Ubytovací služby

Ubytovací služby slouží k ubytování účastníků cestovního ruchu mimo místo jejich obvyklého pobytu a také k dalšímu uspokojování jejich potřeb souvisejících

s přenocováním či přechodným pobytem. Dříve sloužilo ubytování pouze k přenocování, ovšem jak postupem času stoupají nároky hostů a zvyšuje se konkurence v této oblasti, hledají ubytovací zařízení nové možnosti, jak hosty přilákat a rozšiřují nabídku poskytovaných služeb. V současné době je běžné, že ubytovací zařízení nabízejí mimo jiné různé wellness programy, pořádání konferencí, kongresů a jiných událostí. [4, str. 27]

Hotelové služby tedy můžeme rozdělit na služby [2, str. 172]:

Základní – ubytovací služby (služby recepce, úklid pokojů atd.) a stravovací služby (možnost poledního menu, dietního stravování atd.)

Doplňkové – mezi tyto služby můžeme zařadit např. praní prádla, fitness a wellness služby, zajištění dopravy z letiště, animační programy, organizace konferencí, rezervace letenek a vstupenek atd.

Jednotlivá ubytovací zařízení pak lze rozdělit podle několika následujících hledisek [4, str. 27]:

- **Dle způsobu výstavby** můžeme ubytovací zařízení rozčlenit na pevná (motel, hotel aj.), částečně pevná ubytovací zařízení (např. montované chaty), přenosná zařízení (stany) a pohyblivá ubytovací zařízení (přívěsy, karavany aj.)
- **Dle časového využití** lze ubytovací zařízení dělit na celoroční (hostům k dispozici po celý rok) a sezónní
- **Dle kategorií** na:
 - *Tradiční* – penziony, hotely, motely, horstely (se stájem pro koně), byrotely (s kanceláři)
 - *Doplňková* – bungalovy, botely, chaty, kempy, rotely a jiná sezónní zařízení
 - *Ostatní* – ubytování na vysokoškolských kolejích, ve školách apod.

2.3 Historie ubytovacích služeb

Počátky ubytovacích služeb sahají až do starověku. Už v této době cestovali kupci a poutníci do cizích krajů a tak vznikala potřeba je ubytovat. Ovšem, tehdy byly ubytovací služby poskytovány soukromými osobami, jejichž mravní povinností bylo nakrmit znaveného poutníka a poskytnout mu nocleh.

2.3.1 Vývoj hotelnictví ve světě

K rozvoji ubytovacích služeb do podoby jak je známe dnes, přispěl především rozvoj obchodu v 6 st. př. n. l. Již v antickém Řecku začaly vznikat tzv. zájezdní hostince a také velké společné ubytovny, které svým majitelům přinášely zisk. Některé z těchto ubytoven dokonce už tehdy poskytovaly nejen ubytovací, ale i stravovací služby. Ve středověku zajišťovaly poutníkům ubytování pohostinné kláštery a tzv. hospitia, která se kromě poskytování přístřešku poutníkům starala i o sirotky a staré a nemocné lidi. Proto se občas stávalo, že se návštěvník hospitia nakazil nějakou nemocí, a tak tato zařízení nebyla mezi poutníky příliš oblíbená. [7, str. 16 -19]

Důležitým mezníkem v historii hotelnictví byla průmyslová revoluce v 18. až 19. století, kdy vznikly základní předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. V této době se začal objevovat hotel, jak ho známe dnes. Jeho vznik je úzce spojen s rozvojem dopravy, zejména železniční. Proto hotely vznikaly nejprve v blízkosti železničních nádraží.

Na počátku 20. století se začínají objevovat první hotelové řetězce, které se starají nejen o ubytování a stravování hostů, ale i o jejich zábavu. První mezinárodní hotelový řetězec s vymezenými standardy služeb byl založen v roce 1919 pod názvem Hilton Hotels Corporation a v roce 1952 vznikl známý hotelový řetězec Holiday Inn. Ve stejném období začaly vznikat i tzv. hotelové asociace, tedy sdružování podnikatelů v oboru hotelnictví do různých profesních organizací. První z nich s názvem British Hospitality Association byla založena ve Velké Británii v roce 1907. Asociace s názvem American Hotel Protective Association vznikla o tři roky později v USA a poté byla přejmenována na American Hotel Association. [7, str. 16 -19]

První světová válka výrazně ochromila cestovní ruch a během první poloviny 20. století se růst hotelového průmyslu v Evropě zastavil. Také druhá světová válka znamenala velký útlum v oboru hotelnictví. Ovšem po jejím skončení došlo k obrovskému rozvoji automobilové a letecké dopravy a tento obor zaznamenal opět významný vzestup. [7, str. 16 -19]

2.3.2 Vývoj hotelnictví v České republice

První zmínky o poskytování ubytovacích služeb na českém území pochází z poloviny 12. století a souvisí s činností Řádu maltézských rytířů. Členové tohoto řádu zde zakládali tzv. komendy, které sloužily k ubytování poutníků a poskytnutí jim stravy. Hotelnictví se na našem území začalo rozvíjet především v lázeňských městech, a to během druhé poloviny 19. století. Ovšem, 1. světová válka přinesla naprostý úpadek tohoto odvětví.

První svazy hoteliérů se vytvářely v meziválečném období. V této době také vzniklo první legislativní opatření, a to zákon, kde byly sepsány rady pro založení a vedení ubytovacích zařízení. Tento zákon také zřídil tzv. *Instruktorát pro podniky ku přechovávání cizinců*, jenž byl podřízen Ministerstvu průmyslu, obchodu a živností. Několik moderních hotelů vyrostlo ve 30. letech, ovšem po roce 1948 bylo zrušeno soukromé podnikání a tyto hotely zestátněny. Pod vlastnictvím státu tato zařízení opět začala upadat. První franchisovou smlouvu s mezinárodním hotelovým řetězcem uzavřel pražský Hotel Intercontinental, který se díky přísným standardům služeb mohl v té době srovnávat s hotely západní Evropy. [7, str. 16 -19]

Po roce 1989 se většina státem zabavených hotelů díky restituci vrátila do rukou původních majitelů. Otevření hranic způsobilo, že se Praha rychle stala populárním městem a hotelům se, nejen v hlavním městě, začalo velmi dařit. Zpočátku dokonce neexistovala žádná právní regulace týkající se této oblasti, tedy ani regulace cenová, a docházelo k expanzi ubytovacích podniků. Obor hotelnictví tak přilákal řadu podnikatelů a od roku 1993 vzrostl během tří let počet hotelů v České republice na trojnásobek. Nicméně, většina českých hotelů zaostávala za západoevropskou konkurencí, jelikož noví podnikatelé a začínající hoteliéři neměli v tomto oboru mnoho

zkušeností. Na rozvoj kvality poskytovaných služeb se český hotelový průmysl zaměřuje od roku 1999. [7, str. 19 - 21]

2.4 Kategorie ubytovacích zařízení

Mezi ubytovací zařízení můžeme zařadit hotel, hotel garni, motel a penzion. Dále pak ostatní ubytovací zařízení jako například ubytovny, koleje, internáty, kempy apod.

V případě **penzionu** se jedná o ubytovací zařízení s nejméně 5 a s maximálně 20 pokoji s omezeným rozsahem doplňkových služeb. Nicméně, ubytovací služby jsou srovnatelné s hotelem. **Motel** je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji vybavenými pro poskytování přechodného ubytování pro motoristy. **Hotelem** pak rozumíme ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji. Ovšem hotely zpravidla nabízejí i jiné služby spojené s poskytováním přechodného ubytování (např. stravovací). Mezi specifická hotelová zařízení můžeme zařadit např. Lázeňský hotel, Wellness hotel či Resort/Golf resort hotel. Lze ještě vyčlenit tzv. **Hotel garni**. Ten je vybaven jen pro omezený rozsah stravování, minimálně však musí nabízet snídani. [8]

Podle rozsahu služeb, které nabízejí, se hotely dělí do pěti klasifikačních tříd, vlastní určitý „počet hvězdiček“. Čím více hvězdiček hotel vlastní, tím jsou jeho služby lepší a kvalitnější. Hotely jsou klasifikovány podle *Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky*. [9, str. 55]

Jednotlivé třídy ubytovacích zařízení jsou popsány níže [10, str. 26 - 27].

* **Tourist**

Každodenní úklid pokoje, barevná TV na pokoji, židle a stůl, mýdlo a jeden ručník na osobu, služby recepce, veřejně přístupný telefon a možnost využívání faxu, nabídka snídaní, nabídka nápojů (např. nápojové automaty v prostorách hotelu), možnost uložení cenností.

** **Economy**

Každodenní úklid pokoje a výměna ručníků na požádání, barevná TV na pokoji, osvětlení v blízkosti postele, mýdlo nebo přísada do koupele, jeden ručník a osuška na

osobu, poličky na prádlo, možnost placení kreditní kartou, nabídka snídaní, možnost uložení cenností.

***** Standard**

Barevná TV, telefon na pokoji, noční stolek a osvětlení, přístup na internet v pokoji nebo prostorách hotelu, vytápění koupelny, vysoušeč vlasů a kosmetické ubrousky, zrcadlo, místo pro uložení zavazadel, služba prádelny a žehlení, polštář a přikrývka navíc na požádání, personál hovořící alespoň dvěma jazyky, recepce k dispozici 14 hodin denně (telefonicky dostupná 24 hodin denně), místa k sezení v prostorách recepce, trezor na pokoji nebo centrální trezor, systém vyřizování stížností, restaurace v provozu alespoň 5 dní v týdnu.

****** First Class**

Pohovka/čalouněné křeslo se stolkem, kosmetické prostředky (např. vatové tampony, pilníček na nehty apod.), osušky, pantofle na požádání, přístup k internetu, recepce otevřená 18 hodin (telefonicky dostupná 24 hodin), hotelová hala a hotelový bar, snídaňový jídelní lístek se službou Room Service nebo snídaňový bufet, restaurace v provozu alespoň 6 dní v týdnu s nabídkou „à la carte“, zjišťování připomínek hostů a jejich vyhodnocování.

******* Luxury**

Župan na pokoji, produkty osobní péče v lahvičkách, PC s internetem na pokoji, trezor na pokoji, služba čištění obuvi a žehlení, dveřník a bagážista, recepce v provozu 24 hodin denně, vícejazyčný personál (čeština a nejméně další dva světové jazyky), prostorná hotelová hala s nápojovým servisem, hotelový bar, osobní uvítání každého klienta, minibar a nabídka pokrmů se službou Room Service 24 hodin denně, restaurace v provozu 7 dní v týdnu s nabídkou „à la carte“, kontroly Mystery Guest.

[10, str. 26 - 27]

2.5 Hotelový management

Management můžeme definovat jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ [11, str. 20]. Jednou z hlavních činností manažera je rozhodovat o co nejefektivnějším využití podnikových zdrojů (kapitálu, zaměstnanců, technologií).

Existuje pět fází řízení, které je nutné v rámci výkonu managementu provádět [12]:

- **Plánování** – sestavení pořadí úkolů a jejich priorit
- **Organizování** – rozdělení zdrojů potřebných na jednotlivé úkoly, přidělování úkolů a koordinace činností pracovníků
- **Personalistika** – všechny činnosti, které souvisí s řízením lidských zdrojů
- **Vedení lidí** – motivování podřízených pracovníků a ovlivňování jejich aktivit
- **Kontrola** – shromažďování informací o výkonu organizace a porovnání výsledků s požadovanými cíli

Každý manažer by měl usilovat o dokonalost, přestože její dosažení v praxi je téměř nemožné. Existují určité povahové vlastnosti, které by měl dobrý vedoucí pracovník mít. V první řadě by měl být náročný sám k sobě a také mít dostatek sebedůvěry. Další vlastnosti a schopnosti, které by neměly dobrému manažeru chybět, jsou zejména předvídavost, respektování schopností a odborných znalostí ostatních, organizační dovednosti, umění řešit problémy komplexně a nezabývat se zbytečnostmi, schopnost okamžitého a úplného řešení problémů, motivační schopnosti a v neposlední řadě také umění být přesvědčivým řečníkem. [10, str. 33]

Do základních manažerských funkcí patří funkce výkonná, společenská, reprezentativní, odborná, hodnotící a výchovná. **Výkonná funkce** spočívá v řízení činnosti jednotlivých pracovníků a v odpovědnosti za výkon všech fází řízení definovaných výše. Realizace **společenské funkce** je závislá především na úrovni vedoucího, stavu skupiny a společenských úkolech. **Funkce reprezentativní** znamená, že manažer zastupuje a reprezentuje skupinu navenek. **Odborná funkce** vyžaduje vysokou kvalifikovanost

a schopnosti manažera v dané oblasti, jelikož se jedná o teoretickou i praktickou pomoc podřízeným pracovníkům při řešení úkolů. V rámci **funkce hodnotící**, manažer posuzuje výsledky jednotlivých pracovníků i celé skupiny. Poslední neméně důležitou funkcí manažera je **funkce výchovná**. Jedná se o udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci, efektivní řešení konfliktů apod. Manažer by pro ostatní pracovníky měl být vzorem. To například znamená, že by se měl vzdělávat a rozvíjet všechny dovednosti a vlastnosti, které jsou mu prospěšné, zejména pak ty, které požaduje i od svých zaměstnanců. [7, str. 33 - 34]

Lze definovat čtyři typy vedoucích pracovníků [10, str. 33]:

Autokratický typ: Tito manažeři bývají zahleděni sami do sebe. Spíše než diskutují, vydávají nařízení a příkazy. Vyhýbají se delegování pravomocí stejně tak, jako přímému kontaktu s pracovníky. Tento styl řízení může mít za následek vysokou produktivitu, ovšem za cenu nízké kvality výrobků a služeb a vysoké fluktuace zaměstnanců.

Demokratický typ: Tento typ manažerů je mnohem vhodnější pro řízení kolektivu. Rozděluje úkoly a deleguje pravomoci. Důležitá je pro něj diskuze a při rozhodování využívá informace od pracovníků a jejich argumentace. Buduje si nikoli vynucenou, ale přirozenou autoritu a využívá dostupné nástroje motivace zaměstnanců. Organizace řízené takovýmto manažerem bývají velmi výkonné a vyznačují se dobrými vztahy mezi pracovníky a vhodným pracovním prostředím. Zaměstnanci mají možnost podílet se na výsledcích společnosti a také možnost osobního růstu.

Liberální typ: Tento není vhodným typem k řízení kolektivu pracovníků. Liberální manažer věci neřeší, nechává jim volný průběh a řídí se heslem „nějak to dopadne“. Výsledkem takového vedení může být rozpad celého kolektivu.

Byrokratický typ: Ani tento typ není příliš vhodný k řízení organizace. Charakterizuje ho dlouhé a nejisté rozhodování, ke kterému potřebuje vždy pádnou argumentaci doloženou zákonem, nařízením, normou interního charakteru, vyhláškou apod.

V oblasti managementu hotelových služeb je schopný management klíčovým aspektem k dosažení úspěchu na trhu, zejména pokud se jedná o velký hotelový komplex.

Nicméně, i v menších hotelových zařízeních je správná organizace zaměstnanců a efektivní využívání zdrojů velmi důležité.

2.6 Marketing hotelových služeb

Existuje mnoho definic marketingu. Kotler a Keller ve své knize *Marketing management* uvádí, že „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“ [13, str. 35]. Marketing neznamena pouze snahu daný výrobek prodat. Jedná se o komplexní soubor nástrojů a procesů, pomocí kterých se firmy snaží svůj výrobek či službu co nejvíce přiblížit potřebám zákazníka. Samotný spotřebitel pozná, zda je mu výrobek určité firmy k něčemu užitečný či nikoli. Pokud máme špatnou zkušenost s nějakým výrobkem, je velmi nepravděpodobné, že si od stejné firmy koupíme výrobek další. To stejné platí i v případě služeb. Vyrábět kvalitní produkty a poskytovat kvalitní služby, které budou na trhu žádané, patří mezi významné atributy, podporující marketingovou činnost podniku.

Jednoduše marketing popsal ve své knize také Foret, který uvádí, že marketing lze chápat jako „*souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti na trhu, dosáhnout na něm svých cílů*“ [14, str. 10].

Čím více bude společnost marketingově orientovaná, tím lépe. Marketingová orientace v podstatě znamená dostatečnou znalost svých cílových zákazníků. Díky tomu, může společnost svým zákazníkům poskytovat co nejvyšší možnou hodnotu. Je třeba, aby firma věděla, jakou hodnotu zákazníci vyžadují v současné době, ale i jakou hodnotu budou vyžadovat v budoucnu. [5, str. 21]

Marketing je velmi důležitý pro každý podnikatelský subjekt, který se na trhu snaží dosáhnout co nejvyššího zisku. Existují principy, které je nutné při marketingovém rozhodování brát v úvahu. Zákazník musí být centrem pozornosti veškerého dění v podniku. Zákazníka zajímá zejména to, čím pro něj daný produkt či služba mohou být užitečné. Dále platí, že všechny činnosti pracovníků podniku mají vliv na spokojenost zákazníka. Proto by do marketingové činnosti měli být zahrnuti všichni zaměstnanci, ne pouze ti, kteří pracují v marketingovém oddělení. Je nutné brát v úvahu také fakt, že

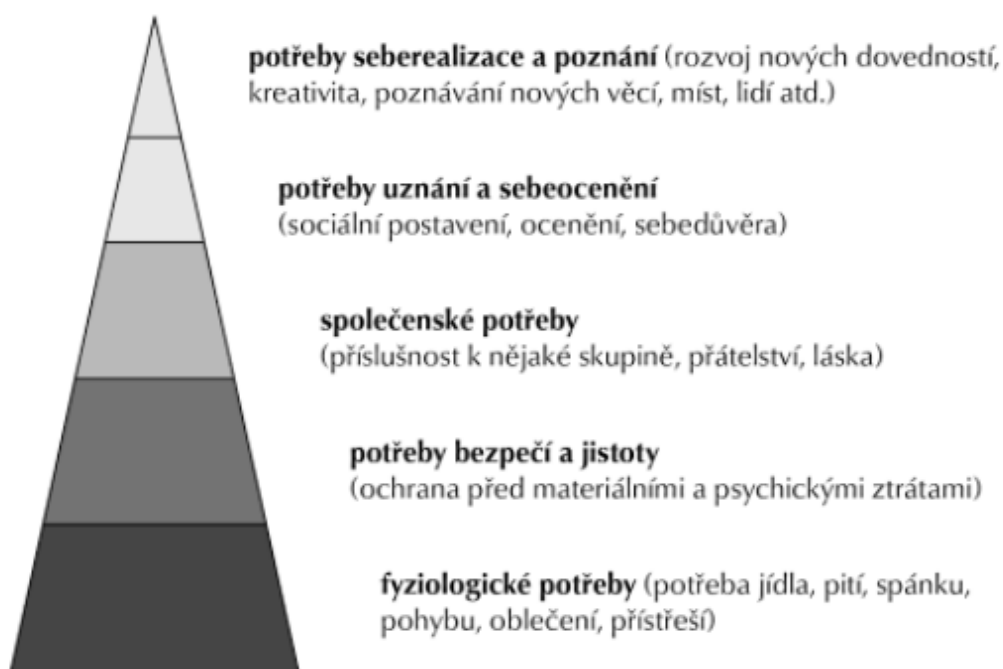
trhy jsou heterogenní a je třeba je segmentovat z důvodu zacílení nabízeného produktu či služby na správnou skupinu potenciálních zákazníků. V neposlední řadě je nutno brát v úvahu i to, že trhy včetně zákazníků, se neustále mění a je nutné je sledovat a přizpůsobovat se změnám a inovacím. [14, str. 10]

Zásadním pojmem souvisejícím s marketingem jsou **potřeby**. V oblasti cestovního ruchu lze hovořit o potřebách turistických, které můžeme dále rozdělit na [7, str. 136]:

- **Potřeby klidu a odpočinku** – většina lidí hledá na dovolené zejména klid a odpočinek
- **Potřeby změny, poznání** – jedná se o potřebu člověka vystoupit z každodenního stereotypu a začít něco jiného, změnit prostředí apod.
- **Potřeby uvolnění od konvencí** – potřeba lidí, chovat se uvolněně a bez konvencí a omezení, možnost dělat to, co člověk chce a být svým vlastním pánem
- **Potřeby kontaktu a komunikace** – potřeby poznávání nových lidí, výměny názorů atd.

Lidské potřeby definoval známý psycholog Abraham Maslow prostřednictvím pyramidy. Tato podoba vyjadřuje, že potřeby na vyšších úrovních pyramidy mohou být naplněny až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby nižší, tvořící její základnu [15, str. 325].

Jak lze vidět na obrázku č. 4, potřeby poznávání nových věcí, míst a lidí jsou až na samém vrcholku této pyramidy. Lze tedy konstatovat, že zájem každého jednotlivého člověka o cestovní ruch je závislý na mnoha dalších faktorech.



Obrázek 4: Pyramida lidských potřeb (Zdroj: BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4, str. 137)

2.6.1 Marketingová strategie hotelu

Hotelový průmysl je jeden z největších a nejdynamičtějších na světě. Mít dobrou a účinnou marketingovou strategii je pro úspěch hotelu klíčové. Hotel by měl hostům poskytovat informace o regionu a geografických charakteristikách krajiny, kde je umístěn. Stejně tak je velmi důležité informovat potenciální zákazníky o všech službách, které hotel nabízí. Tyto dvě věci jsou hlavními důvody, kvůli kterým si host může vybrat právě tento hotel, a proto by uvedené informace neměly chybět zejména na hotelových propagačních materiálech.

Důležité je také to, aby hoteloví zaměstnanci dobře znali oblast, kde je hotel umístěn. Je vhodné, aby hotel pořádal semináře, nebo jinou formou vzdělával své zaměstnance tak, aby byli schopni odpovědět na nejčastější otázky týkající se lokality, ve které se hotel nachází.

V současné době velmi významnou roli v hotelovém marketingu hraje internet. Internet umožňuje hotelům oslovit podstatně širší trh potenciálních zákazníků. Zákazníkům zase

umožňuje snadný přístup k informacím o ubytovacích zařízeních a mnohem širší možnosti volby.

Mnoho hotelů se soustředí primárně na získávání nových zákazníků. Nicméně udržet si stávající zákazníky je také velmi důležité. Z toho důvodu by si hotel měl vést databáze pravidelných návštěvníků, jejich charakteristik a preferencí. Zákazníci, kteří navštěvují často ten stejný hotel, očekávají, že je personál hotelu již bude znát a že budou mít v hotelu jako stálí zákazníci určité preference. Databáze hostů, kteří hotel opakovaně navštěvují, mohou managementu hotelu pomoci také při rozhodování, na jakou cílovou skupinu má zaměřit svůj marketing. [16, str. 71]

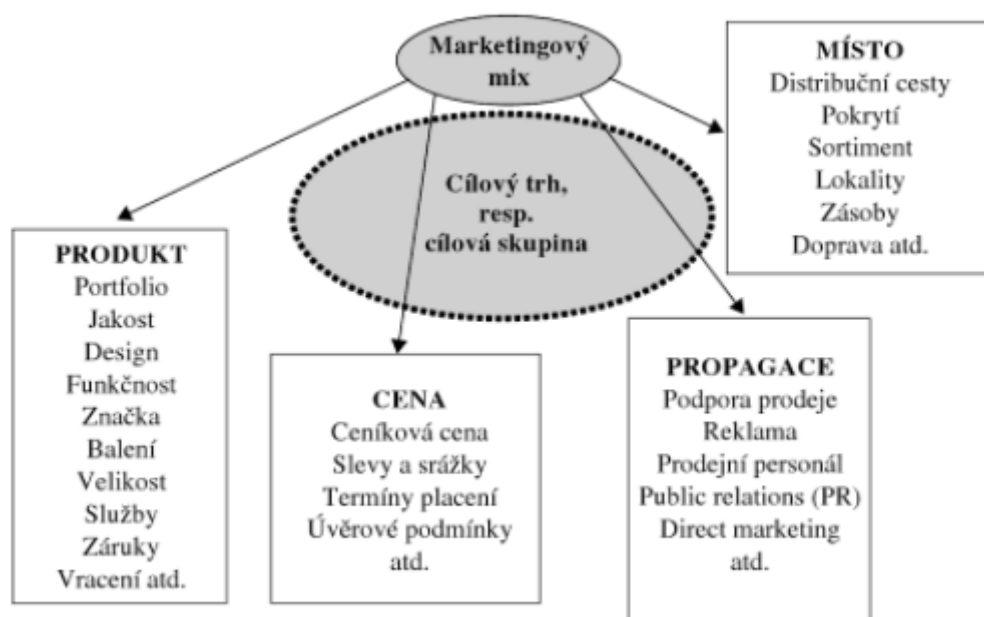
Mezi **silné stránky**, díky kterým může hotel přilákat návštěvníky a získat tak určitou konkurenční výhodu patří např. bohatá nabídka služeb, vysoká kvalita péče o hosty, profesionální hotelový personál, dlouhá historie a popularita hotelu, atraktivní design a architektura hotelu. Naopak mezi **slabé stránky** můžeme zařadit zdevastované přírodní prostředí, nízkou úroveň poskytovaných služeb, staré či nefunkční vybavení, nedostatečný marketing, špatná image hotelu apod. [7, str. 149]

2.6.2 Marketingový mix

Pro úspěšný hotelový marketing je definování správného marketingového mixu zásadní. Je třeba určit správnou propagační strategii a také správně nastavit ceny za hotelové služby.

Pojem marketingový mix zahrnuje několik marketingových proměnných, které prodejní tým hotelu používá k cílení na konkrétní hosty či tržní segmenty a k dosažení marketingových cílů. Mezi nástroje marketingového mixu řadíme tzv. 4P - produkt (Product), cenu (Price), distribuci/místo (Place), propagaci (Promotion). [17, str. 198]

Jednotlivé složky marketingového mixu popisuje obrázek č. 5.



Obrázek 5: Marketingový mix (Zdroj: HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. str. 27)

Produkt (Product)

V případě hotelu se jedná o služby a vybavení hotelu. Je to nejdůležitější proměnná marketingového mixu, protože bez její existence, by hotel neměl zákazníkům co nabídnout.

Hotely obvykle svým hostům nabízejí:

- ubytování
- stravování
- různé salonky a banketní místnosti k pořádání akcí
- parkování
- wellness aktivity aj.

Každý hotelový host má jiné požadavky. Například host na rodinné dovolené se při výběru hotelu soustředí na jeho wellness vybavení a jiné možnosti, které mu zpříjemní trávení volného času. Naproti tomu host na pracovní cestě klade důraz především na dobré internetové připojení, možnosti videokonference atd. Analýza produktu hotelu pomůže lépe porozumět požadavkům jednotlivých zákazníků, kteří hotel navštěvují.[18]

Cena (Price)

Kompatibilita ceny s ostatními prvky marketingového mixu je zásadní. V praxi existuje mnoho různých metod, jak si subjekt může určit cenu za poskytované služby. Cenu lze stanovit např. podle poptávky nebo podle úrovně cen konkurence. Při určování ceny za hotelové služby je třeba brát v úvahu úroveň poskytovaných služeb v porovnání s konkurencí. Samozřejmě je nutné brát při určování ceny v úvahu i zisk podniku. [19, str. 337-346]

Dříve byla cena za každý pokoj jednotná. V současné době ale hotely nabízí pokoje různých typů, lišící se úrovní kvality ubytování. Tyto pokoje jsou pak nabízeny za rozdílné ceny. Významným nástrojem, který pomáhá managementu hotelu určit ceny jednotlivých pokojů je tzv. **poptávkový kalendář**. Ten obsahuje informace o různých veletrzích, kongresech a dalších událostech, které se odehrávají v hotelu a jeho okolí, a které jsou z hlediska poptávky po hotelových pokojích významné.

Dalším užitečným nástrojem je tzv. **daily/weekly pick-up**, který udává, jak se mění počet rezervovaných pokojů za den (daily pick-up) a za týden (weekly pick-up). Pomocí tohoto nástroje může hotel odhadnout obsazenost pro konkrétní jednotlivé dny (popř. týdny) v roce. Například, pokud je pick-up v krátkém období vysoký, signalizuje to zájem klientů o konkrétní datum a hotel tak může přizpůsobit (zvýšit) ceny pro toto období. [2, str. 77]

Jak si hotel z hlediska cen stojí na trhu, může management firmy zjistit výpočtem tzv. *average rate indexu*. Tento index lze získat vydělením průměrné ceny pokoje sledovaného hotelu (vypočtené jako podíl celkových čistých tržeb hotelu a prodaných pokojů) a průměrné ceny pokoje na trhu. [2, str. 78]

Určení ceny je velmi obtížné. Příliš vysoká cena může přimět turisty k výběru konkurenčních hotelů. Na druhou stranu, příliš nízká cena může svědčit o nízké kvalitě hotelových služeb.

Distribuce (Place)

Efektivní distribuce zahrnuje nabídnout produkt či službu na správném místě, ve správném čase a v neposlední řadě s použitím správných distribučních cest. [20, str. 16]

Distribuční politiky hotelů výrazně ovlivnily technologické změny. Co se týče distribuce hotelových služeb, v současnosti se často používá franšizing. To znamená, že si vlastníků nějakého objektu prostřednictvím smlouvy koupí užívání jména a také know how některé z větších hotelových společností. Výhodou pak pro provozovatele je již existující marketingová síla jména podniku a také jednotná standardizace. Pro klienta je zase výhodou záruka stejné kvality poskytovaných služeb ve všech hotelech společnosti, bez ohledu na místo, kde se hotel nachází. Příkladem společnosti využívající v oblasti hotelových služeb franšizing je celosvětová hotelová síť Holiday Inn, nebo česká franšizová společnost Orea Hotels. [10, str. 35]

Propagace (Promotion)

Propagaci můžeme nazvat také marketingovou komunikací. Cílem propagace je produkt či službu popsat a oslovit cílové segmenty potenciálních zákazníků. Propagace služby by se měla řídit tzv. konceptem AIDA. Nejprve je třeba upoutat pozornost potenciálních zákazníků (**A**wareness). Poté je nutné v nich vzbudit zájem o nabízený produkt či službu (**I**nterest). Následně je potřeba vyvolat ve spotřebitelích touhu k nákupu služby (**D**esire) a zároveň je ke koupi přesvědčit (**A**ction). [9, str. 124]

Existují přímé a nepřímé propagační nástroje. Mezi přímé nástroje patří např. přímý prodej v podobě ústní konverzace, databázový marketing (adresné oslovení klienta) nebo teleshopping. Nepřímé nástroje působí, na rozdíl od nástrojů přímých, na spotřebitele neselektivně. Jedná se například o publicitu společnosti a její vztahy s veřejností nebo podporu prodeje prostřednictvím nabídky různých slev, premií, mimořádných nabídek či soutěží. [9, str. 124 - 126]

Propagace je v oblasti hotelových služeb velmi významným aspektem k získání a udržení konkurenceschopnosti. Je velmi důležité rozšiřovat povědomí o hotelu za pomoci jak přímých, tak i nepřímých propagačních nástrojů. Účinná je například tzv. skrytá reklama, kterou hotely často využívají. Za skrytou reklamu můžeme označit např. slavnostní otevření hotelu vysílané v televizním zpravodajství. [21, str. 79-82]

2.7 Spokojenost zákazníka

V poskytování služeb je vždy důležité, aby bylo prosazováno heslo „náš zákazník, náš pán“. V oblasti hotelových služeb toto heslo platí dvojnásob. Spokojený zákazník je nejlepší vizitkou hotelu a je třeba shromažďovat všechny připomínky návštěvníků a hlavně, brát je v úvahu. Pokud je zákazník spokojený, je ochoten za služby zaplatit mnohem více. Na druhou stranu nespokojený zákazník pravděpodobně zvolí při příštím pobytu některý z konkurenčních hotelů a svou nespokojenost může také sdělit své rodině, přátelům a známým, nebo negativně recenzovat příslušný hotel na internetových stránkách. Proto je nutné potřeby zákazníků zkoumat a přizpůsobovat jim nabízené služby.

Aby hotel mohl koncept „orientace na zákazníka“ uplatňovat v praxi, je třeba nejprve provést **situační analýzy dosavadních vztahů se zákazníky**. Je tedy nutné zjistit, kdo jsou koncoví zákazníci a jakým způsobem probíhá komunikace hotelu s těmito zákazníky.

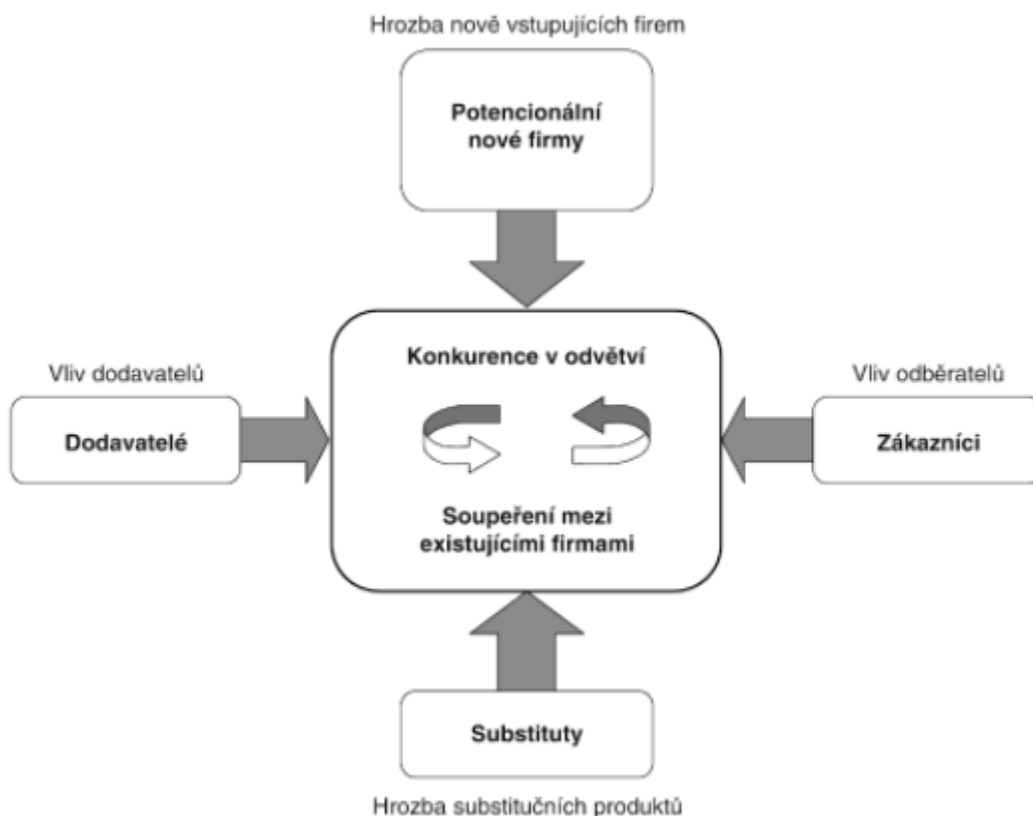
Druhým krokem je **identifikace potřeb zákazníků**. Je nezbytné zjistit potřeby zákazníků a také, zda jsou tyto potřeby dostatečně uspokojovány. S tímto může hotelu pomoci vytvoření databáze obsahující údaje nejen o zákaznících, ale i o potenciálních konkurentech. Databáze mohou být vedeny formou kartoték, nicméně v dnešní době je efektivnější vést počítačové databáze formou souborů, popřípadě využít softwarovou podporu CRM (Customer Relationship Management).

Poté, co se management hotelu seznámí s potřebami svých zákazníků, provede **změny firemní kultury**. Hotel musí svým zákazníkům přizpůsobit svoji firemní kulturu, což by se mělo projevit zejména v chování zaměstnanců vůči hostům.

Spokojenosti zákazníka bude dosaženo teprve tehdy, bude-li naplněna **strategická koncepce C-Q-T**. Naplnění této koncepce znamená, že služba bude cenově přijatelná (C). Dále že bude dostatečně kvalitní (Q) a také, že bude poskytnuta v termínu požadovaném zákazníkem. [7, str. 253]

2.8 Porterova analýza

Úkolem Porterovy analýzy je rozbor 5 základních sil, které na podnik působí. Proto bývá někdy označována jako Analýza pěti sil. Důležitou součástí této analýzy mikrookolí podniku je rozbor konkurence a následné určení příležitostí podniku a také skutečností, kterými by podnik mohl být ohrožen. [22, str. 17]



Obrázek 6: Porterova analýza konkurenčních sil

(Zdroj: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x. str. 30)

Porterův model se zaměřuje na analýzu rizika vstupu nových firem do odvětví, soupeření mezi stávajícími podniky, hrozby substitučních výrobků a smluvní síly odběratelů i dodavatelů. Tyto síly na sebe navzájem působí a změna jedné z nich může ovlivnit i ostatní. Výsledky analýzy těchto jednotlivých faktorů pomáhají strategickým manažerům rozpoznat ohrožení a příležitosti. Na základě těchto informací mohou poté formulovat strategie podniku. [22, str. 17]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce bude zaměřena na charakteristiku společnosti a strukturu hotelu. Dále budou podrobněji rozebrány ubytovací, stravovací a doplňkové služby, které hotel svým hostům nabízí. Pozornost bude věnována personálnímu zajištění provozu hotelu, jeho obsazenosti a také prezentaci a propagaci. Nakonec bude provedena Porterova analýza pěti sil.

Hotel U Labutě je menší tříhvězdičkový hotel v kraji Vysočina ve městě Žďár nad Sázavou. Město, jak již název napovídá, leží na řece Sázavě a má přibližně 21 tisíc obyvatel. V jeho blízkosti se nachází Chráněná krajinná oblast Žďárské vrchy s řadou turisticky zajímavých míst. Tuto oblast pokrývají hluboké jehličnaté lesy, louky, pastviny, pole a rybníky. Pro Žďárské vrchy jsou typické skalní rulové útvary, které vznikly zvětráváním, a zejména díky těmto útvarům, je oblast chráněna jako přírodní památka. Ve městě se nachází památka UNESCO, Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře. Koná se zde i řada kulturních a společenských akcí jako např. folkový festival Horácký Džbáněk nebo festival umění Slavnosti jeřabin. V zimě mohou turisté využít nejznámější lyžařské středisko na Vysočině SKI Harusák umístěný na okraji Nového Města na Moravě přibližně 10 km od Žďáru nad Sázavou. V Novém Městě na Moravě se v posledních letech každoročně koná i Světový pohár v biatlonu a nachází se zde také řada běžeckých tratí.

3.1 Charakteristika společnosti

Sídlo Hotelu U Labutě je v centru města Žďár nad Sázavou na ulici nám. Republiky 70/6. Co se týče právní formy, jedná se o společnost s ručením omezeným zapsanou u Krajského soudu v Brně. IČO společnosti je 05563674. Zápis do obchodního rejstříku byl uskutečněn dne 16. listopadu 2016. Vlastníky hotelu jsou pan Miloš Pokorný a paní Renata Pokorná, obchodní podíl každého z vlastníků je 50 %. Základní kapitál činí 100 000 Kč a je oběma vlastníky plně splacen. Jednatel hotelu je pan Miloš Pokorný, který společnost zastupuje ve všech věcech samostatně.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost
- prodej lihovin
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Manželé Pokorní provozují hotel od roku 1991, kdy hotel koupili od potomků bývalého majitele. Hotel U Labutě má v současné době k dispozici 16 pokojů. Kapacita restaurace je 40 míst, navíc ještě 22 míst v části výčepu. V hotelu pracuje celkem 10 zaměstnanců, z toho dva na dohodu. Majitel umožňuje také učňům z místního učiliště, vykonávat v hotelu školní praxi. Obrázek č. 7 zobrazuje logo Hotelu u Labutě.



Obrázek 7: Logo hotelu U Labutě (Zdroj: <http://www.hotelulabute.cz/>)

3.2 Hotel a jeho struktura

Ve městě Žďár nad Sázavou a jeho okolí jsou i další tříhvězdičkové konkurenční hotely. Výhodou Hotelu U Labutě je zejména jeho umístění na náměstí přímo v centru města, kde se nachází pěší zóna s množstvím obchodů a restaurací. Předností hotelu je také krásný výhled na město. Vzhledem k tomu, že hotel je umístěn na náměstí, jedná se o jeden z historických domů. Budova byla současnými majiteli vkusně opravena a rekonstruována tak, že nenarušuje celkový dojem místního historického náměstí.

Přestože se jedná o historickou budovu, nachází se v dobrém technickém stavu, jelikož se ji majitelé snaží neustále postupně rekonstruovat a opravovat. Hotel využívá služeb externích firem v oblasti účetnictví, praní prádla a v oblasti dodávek potravin. Všechny prostory hotelu jsou nekuřácké.

Organizační struktura hotelu je zobrazena v příloze č. 1 této práce.

Na obrázku č. 8 je zobrazen pohled na hotel zvenčí.



Obrázek 8: Hotel U Labutě (Zdroj: <http://www.hotelulabute.cz/>)

Recepce

Hotelová recepce je umístěna přímo v hotelové restauraci a je součástí baru. Recepce je otevřena každý den od 7:00 do 22:00. Mimo tuto dobu se mohou hosté s jejich přáním obrátit přímo na majitele, jehož telefonní číslo je v hotelu k dispozici. Hosté mohou za ubytovací služby platit hotově popř. platební kartou. Vzhledem k tomu, že většina hotelové klientely je firemní, častý způsob platby je i prostřednictvím faktur. Firmy působící v ubytovacích a stravovacích službách měly od 1. 12. 2016 povinnost zavést systém elektronické evidence tržeb. Od tohoto data je tedy systém EET zaveden i v Hotelu U Labutě. Na recepci mají hosté možnost koupit si různé suvenýry jako např. pohlednice, skleněné předměty nebo knihy s místní tematikou. Obsluha restaurace

a recepce je příjemná a ochotná hostům poskytnout informace o místních přírodních i kulturních krásách a zajímavostech. Stejně tak o akcích pořádaných ve městě, či odehrávajících se v jeho blízkém okolí. Hotel U Labutě nevyužívá žádný systém, pro správu rezervací, objednávek potravin apod. Spokojenost hostů není ze strany hotelu nijak zjišťována.

Nedostatky:

- absence samostatné hotelové recepce
- hotel nevyužívá žádný softwarový systém pro řízení hotelu
- není zjišťována spokojenost hostů

Parkoviště

Parkoviště, kde je pro hotelové hosty vyhrazeno 5 parkovacích míst, se nachází přímo před hotelem. Většinou je množství parkovacích míst dostačující. Pokud je ale třeba, má majitel hotelu možnost opatřit pro své hosty další parkovací místa po domluvě s městskou policií sídlící ve vedlejší budově. Parkoviště bylo nedávno rekonstruované, je tedy v dobrém stavu. V této oblasti vidím nedostatek spíše v absenci kamerového systému. Část parkoviště zabírají městské kamery, které jsou instalovány po celém městě, ovšem ze strany hotelu není parkoviště nijak hlídané.

Nedostatky:

- chybějící kamerový systém

Salonek

Hotel U Labutě nabízí hostům k dispozici také salonek, jehož kapacita je až 16 míst. Salonek se nachází naproti restauraci v přízemí hotelu. Cena pronájmu je 200 Kč/hod a v případě potřeby je hotel schopen nájemcům zajistit plátno, projektor apod.

3.2.1 Ubytovací část

Ubytovací část má na starosti majitelka hotelu. Celková kapacita ubytovacího zařízení je 16 pokojů, poskytujících celkem 30 lůžek. V případě potřeby lze hostům zajistit možnost přistýlky. Rezervaci pokojů lze provést přímo na webových stránkách hotelu.

Dále telefonicky, emailem nebo osobně. Hosté si pokoj mohou rezervovat i prostřednictvím online rezervačního portálu *Booking.com*. V tomto případě je cena hotelového pokoje o 15% vyšší z důvodu provize, kterou hotel musí rezervačnímu portálu uhradit.

Tabulka 1: Přehled pokojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ pokoje	Počet pokojů	Cena (Kč/ noc)	Cena vč. snídaně (Kč/ noc)
Jednolůžkový	2	Od 700	Od 800
Dvoulůžkový	11	Od 1000	Od 1200
Dvoulůžkový s vanou	2	Od 1200	Od 1400
Apartmá*	1	Od 1500	Od 1700

* 2 samostatné pokoje, koupelna s rohovou vanou, minibar, velká TV, kuchyňský kout, lednice

Pokoje se nachází na třech patrech hotelu. Zabezpečení pokojů je na klíč, což se k celkovému stylu hotelu hodí. Žádný z pokojů není bezbariérový. Vzhledem k faktu, že hotel nedisponuje výtahem, je přístup do pokojů ve vyšších patrech možný pouze po schodech.

Všechny pokoje jsou vybaveny v útulném stylu, především nábytkem z masivního dřeva. Pokoje mimo jiné disponují vlastním sociálním zařízením, sprchovým koutem (vanou), minibarem a televizí. Na vyžádání je hostům k dispozici na recepci také elektrická konvice a vysoušeč vlasů. Na pokojích jsou základní toaletní potřeby zdarma. Domácí zvířata jsou v hotelu povolena za poplatek, který se odvíjí od velikosti daného zvířete.

Úklid pokojů má na starosti jedna pokojská, které v případě vysoké obsazenosti hotelu pomáhá majitelka. Hotel zaručuje svým hostům denní úklid pokojů. Právě na čistotu, je v Hotelu U Labutě kladen velký důraz.

Nedostatky:

- žádný z pokojů není bezbariérový
- není k dispozici výtah

3.2.2 Stravovací část

V této části bude proveden rozbor stravovací části hotelu, do které patří kuchyň, restaurace a výčep a také zahrádka hotelové restaurace.

Restaurace a výčep

Hotelová restaurace je umístěna po levé straně po příchodu do hotelu. Jak již bylo řečeno, přímo v restauraci se nachází hotelová recepce. Restaurace je tedy první místo, které zákazník hotelu vidí. Restaurace je rozdělena na dva úseky: výčep a restaurace. Bar je zároveň recepcí hotelu a je umístěn v části výčepu s kapacitou 22 míst. Výčep, který působí čistým leč spíše hospodským dojmem, je od restaurační části oddělen zdí s širším průchodem. Jak můžeme vidět na obrázku č. 9, samotná restaurace je laděna do zámeckého stylu, který působí velmi útulně a celkově koresponduje se stylem budovy hotelu. Kapacita restaurace je 40 míst. Stoly jsou od sebe umístěny v přiměřené vzdálenosti a poskytují hostům dostatek soukromí.

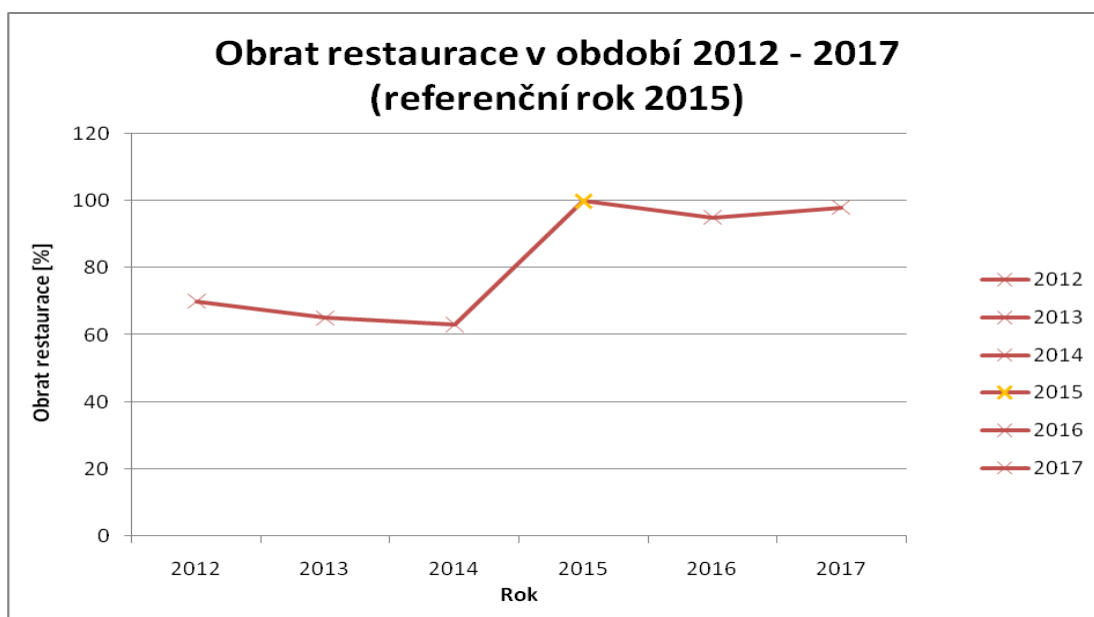


Obrázek 9: Hotelová restaurace (Zdroj: <http://www.hotelulabute.cz/>)

V hotelové restauraci mohou hosté platit hotově, platební kartou nebo stravenkami. K dispozici je hostům stálý jídelní lístek a také vinný lístek, nabízející jak vína rozlévaná, tak i široký výběr lahvových vín. Ve všední dny je podáváno také polední menu. Za doplatek ubytovaným hostům restaurace zajišťuje stravu formou snídaně popřípadě polopenze. Ceny ubytování včetně snídaně jsou uvedeny v tabulce č. 1, cena polopenze je 250 Kč za osobu na den. V restauraci je k dispozici také seznam alergenů.

Ve stálém jídelním lístku restaurace nabízí výběr ze tří předkrmů a dvou polévek. Z hlavních chodů si hosté mohou vybrat mezi pokrmy z masa (drůbeží, hovězí, vepřové) i ryb. Dále nabídka obsahuje výběr ze dvou těstovinových pokrmů a dvě vegetariánská jídla. Na objednávku 24 hodin předem lze pro hosty připravit také pečenou kachnu nebo pečené vepřové koleno. Smažená jídla jsou v jídelníčku uvedena odděleně, což je přehledné a předchází to zbytečným otázkám ze strany zákazníků, jelikož mnoho lidí se v dnešní době smaženým jídlům snaží vyhnout. K jídlu je možné vybrat si z různých příloh a salátů a v jídelníčku nechybí ani výběr moučníků a zmrzlinových pohárů. Hotelová restaurace nabízí i polední menu. Zákazníci si mohou vybrat z několika hotových jídel (bez polévky), pohybujících se v cenovém rozmezí 75 Kč až 145 Kč. Dále je nabízen výběr ze tří menu s polévkou, která jsou cenově velmi různorodá. Cena jednotlivých menu bývá okolo 95 Kč, 105 Kč ale i 195 Kč. Převážně přes léto se vedení společně s kuchaři snaží do jídelníčku a poledních menu zařadit zdravá a bezmasá jídla. Denní nabídka restaurace je každý den aktualizována a je podávána po celý týden včetně víkendu. Nabídku dne vždy den předem sestavují kuchaři společně s majitelem hotelu.

Obsluhu restaurace vykonávají 3 pracovníci, kteří se na směny střídají. Náplní práce pracovníka obsluhy restaurace je kromě servírování pití a pokrmů, také vykonávání funkce recepční, což při velké vytíženosti restaurace může přinášet komplikace a stresovat zaměstnance. Faktem ovšem je, že vzhledem k menšímu počtu hotelových pokojů by se majitelům hotelu finančně nevyplatilo zaměstnávat samostatnou recepční na plný pracovní úvazek. V současné době mají zaměstnavatelé v České republice problém najít kvalifikovaný personál a s tímto problémem se potýkají i majitelé Hotelu U Labutě.



Graf 1: Srovnání obratu restaurace v letech 2012 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 1 můžeme vidět, jak se v posledních letech měnil obrat hotelové restaurace. Za referenční rok byl zvolen rok 2015, kdy byl obrat nejvyšší a je mu tedy přiřazen obrat 100 %. Jak je z grafu patrné, obrat se prudce zvýšil v roce 2015, kdy byla dokončena rekonstrukce místního náměstí, v jehož bezprostřední blízkosti je hotel umístěn. Tato rekonstrukce od roku 2012 -2014 výrazně ovlivnila tržby nejen hotelové restaurace, ale i celého hotelu.

Nedostatky:

- hudba v restauraci zajišťována rádiem s reklamními spoty

Zahrádka

Zahrádka s kapacitou 12 míst, je v letních měsících umístěna před budovou hotelu. Hosté mají při venkovním posezení krásný výhled na náměstí. Nevýhodou je, že zahrádka je v pozdních odpoledních hodinách zastíněna budovou hotelu a je tam poměrně chladno.

Nedostatky:

- v pozdních odpoledních a večerních hodinách je na zahradce chladněji

Kuchyně

Servis je v oblasti stravovacích služeb velice důležitý, ale úspěch restaurace závisí především na úseku kuchyně. Restaurace Hotelu U Labutě dodržuje všechny hygienické normy a předpisy. Kromě plnění hygienických předpisů je třeba splňovat i jiné podmínky jako například bezpečnost práce a další požadavky na pracovní prostředí (např. větratelnost kuchyňských prostor). Tyto požadavky jsou v hotelu také plněny.

Povinností každého provozovatele restauračního zařízení v České republice je také aplikovat systém HACCP. Jedná se o vytipování kritických bodů (slabých míst) při výrobě a úpravě potravin, kdy je nejvyšší riziko kontaminace pokrmů ať už z mikrobiologického nebo chemického hlediska. Posléze je nutné rizika do nejvyšší možné míry eliminovat. Díky tomuto systému je zajištěna zdravotní nezávadnost pokrmů. V kuchyni se provádí pravidelný úklid. Dále je rozdělena na jednotlivé pracovní úseky určené zvláště pro přípravu masa, zeleniny, dezertů atd. Majitel hotelu si je plně vědom nutnosti dodržování HACCP, na což osobně dohlíží.

V kuchyni se nachází zařízení pro tepelnou úpravu potravin jako trouby, sporáky a mikrovlnné trouby. Dále pak konvektomat, salamander, výdejní ohřívací vana. Jsou zde samozřejmě i zařízení sloužící k uchovávání potravin v chladu (lednice, mrazicí boxy). Co se týče údržby nádobí, je k dispozici myčka a ohřívač talířů. V kuchyni jsou všechna potřebná zařízení, která ke své práci kuchaři potřebují. Přestože již nepatří k nejmodernějším typům, jsou všechna zařízení plně funkční. Každý rok je prováděna elektrovizita všech kuchyňských zařízení.

V oddělení kuchyně pracují dva kuchaři na plný úvazek. Pomocné práce v kuchyni (krájení zeleniny, mytí nádobí, výdej uvařeného jídla) vykonává brigádník. V současné době je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což má negativní dopad i na provoz Hotelu U Labutě. Majitel by rád přijal ještě minimálně jednoho kvalifikovaného kuchaře. Z tohoto důvodu, je v současnosti provoz kuchyně hotelu omezen pouze do 20:00 hodin. Tento fakt omezuje ziskovost hotelové restaurace, jelikož nejen hosté, ale i místní lidé, jsou nuceni jít na večeři do jiného restauračního zařízení a restaurace hotelu tak přichází o velkou část zisku.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků se projevuje zejména při akcích, které hotel pořádá. Jedná se o dny francouzské kuchyně a zvěřinové hody. Každá z těchto akcí je pořádána minimálně 1x ročně.

Nedostatky:

- starší vybavení kuchyně
- provoz kuchyně omezen do 20:00 hodin

3.2.3 Ostatní doplňkové služby hotelu

Poplatek za ubytování domácího zvířete je závislý na velikosti zvířete a pohybuje se od 50 Kč výše. Stejně tak poplatek za praní prádla se odvíjí od množství a druhu prádla. Transfer na letiště Václava Havla v Praze je hotel schopen hostům zajistit za cenu přibližně 1800 Kč. Výčet doplňkových služeb hotelu je uveden níže.

Neplacené

- denní pokojová služba
- Wi-fi připojení zdarma v celé budově hotelu
- parkování před hotelem
- buzení hostů
- kopírování/fax
- úschova zavazadel

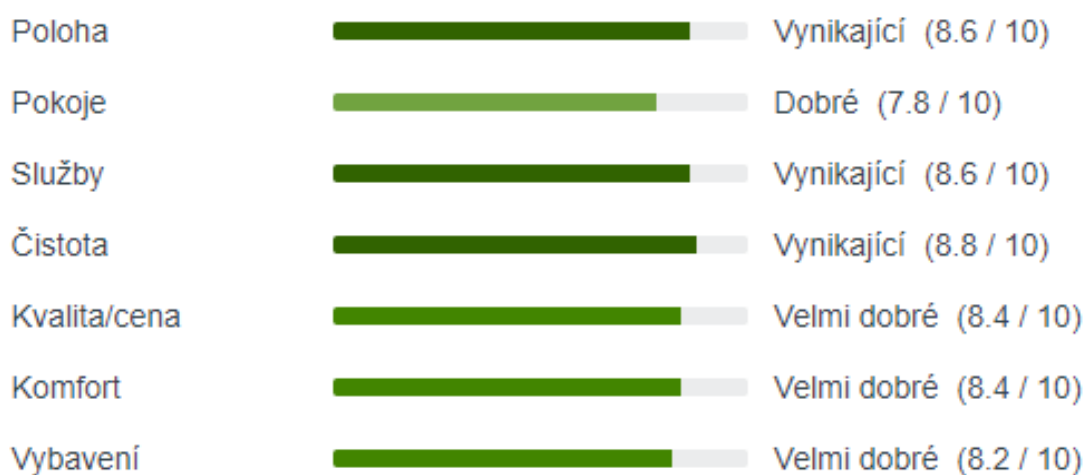
Placené

- možnost ubytování se snídaní (100 Kč/os/den) či polopenzí (250 Kč/os/den)
- prodej suvenýrů (pohlednic, skla, knih,...)
- možnost ubytování s domácím zvířetem (Od 50 Kč)
- letištní transfer (1800 Kč)
- praní prádla (ceny dle druhu oblečení od 70 Kč)

3.2.4 Hodnocení hotelových služeb

Úroveň poskytovaných služeb Hotelu U Labutě je na velmi dobré úrovni. Oba majitelé a zaměstnanci hotelu jsou milí, ochotní a snaží se vyhovět přáním hostů. Personál hotelu hovoří českým a anglickým jazykem a stejně tak webové stránky hotelu jsou dostupné jak v české, tak v anglické verzi.

Hotel U Labutě má na internetovém portálu *Trivago.cz* průměrné hodnocení 7,9 bodů z možných 10. Hodnocení služeb hotelu je vyobrazeno na obrázku č. 10.



Obrázek 10: Hodnocení hotelu U Labutě (Zdroj: <https://www.trivago.cz>)

Hosté mají možnost hodnotit hotel z různých hledisek jako je poloha hotelu, poskytované služby, pokoje, čistota, vybavení apod. Jak můžeme vidět, hodnocení dle jednotlivých kritérií se pohybují v poměrně vysokých číslech.

Na internetovém rezervačním portálu *Booking.com* je Hotel U Labutě ohodnocen dokonce 8,8 body z možných 10. Dle slovních hodnocení návštěvníci na hotelu oceňují zejména vstřícnost personálu a příjemnou hotelovou atmosféru. Dále pak tiché, prostorné a čisté pokoje a také dobré jídlo. V neposlední řadě hosté pozitivně hodnotí možnost parkování přímo před hotelem v centru města. I přes převážně kladná hodnocení, někteří klienti hotelu ve svých hodnoceních uvádí i nedostatky.

Zmiňované nedostatky jsou například tyto: Co se týče hotelových snídaní, zde by většina hostů uvítala nabídku formou bufetu a nikoli výběrem z jídelního lístku. Dle některých návštěvníků by bylo vhodné do snídaňové nabídky zahrnout více ovoce a zeleniny popřípadě džusů. Jiní zase poukazovali na málo zásobený minibar nebo absenci výtahu.

Nedostatky:

- snídaně není podávána formou bufetu, málo ovoce a zeleniny
- málo zásobený minibar

3.3 Personální zajištění provozu hotelu

V této části se budu zabývat pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců Hotelu U Labutě a jejich ohodnocením. V hotelu v současné době pracuje 10 zaměstnanců, z nichž dva jsou majitelé hotelu. Pohlaví zaměstnanců je procentuálně rozděleno na 60 % žen a 40 % mužů.

Tabulka 2: Přehled zaměstnanců hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet zaměstnanců
Management	2
Obsluha	3
Kuchař	2
Pokojská	1
Brigádníci	2

3.3.1 Jednotlivé pracovní funkce

Management

Vedoucí funkci v hotelu zastávají oba majitelé hotelu. Jak již bylo řečeno, pan majitel se stará o restaurační část hotelu, jeho žena o část ubytovací. Náplní práce majitele je pravidelné vedení porad se zaměstnanci hotelu. Dále vyřizuje nákup a zásobování. Má tedy na starosti objednávky zboží, které provádí každý den vyjma víkendu. Spolu s kuchaři sestavuje majitel také denní nabídku restaurace a řeší problémy spojené s jejím provozem. Do pracovní náplně majitelky hotelu patří emailová komunikace ohledně rezervací pokojů, porady o úklidu a programu pokojské.

Nedostatky:

- majitelé nevyužívají služeb žádné z agentur zprostředkující práci

Obsluha

V Hotelu U Labutě v současné době na pozici obsluhy pracují 3 zaměstnanci, jeden muž a dvě ženy. Majitel by rád přijal ještě alespoň jednoho kvalifikovaného pracovníka na tuto pozici. Obsluha restaurace musí být minimálně vyučena a také musí mít praxi v oboru. Dalšími požadavky jsou příjemný vzhled a vystupování. Jelikož obsluha restaurace vykonává zároveň i úkoly spojené s přijímáním a odbavováním hotelových hostů, je náplň její práce poměrně pestrá. Do pracovní náplně zaměstnanců na této pozici patří nejen podávání snídaní hotelovým hostům a příprava a obsluha restaurace, ale i vyúčtování pobytů a s tím související vypisování potřebných dokladů apod. Při vysoké obsazenosti hotelové restaurace může tento fakt zpomalovat provoz a také zvyšovat pracovní vypětí zaměstnanců. Za nedostatek lze považovat fakt, že oděv obsluhy restaurace není jednotný. Jednotný oděv číšníků působí profesionálněji a stylově.

Nedostatky:

- zvýšená pracovní zátěž obsluhy kvůli vykonávání činností recepční
- obsluha nemá jednotný oděv

Kuchaři

V hotelu aktuálně pracují dva kuchaři (muži). Nicméně, udržovat provoz pouze s dvěma kuchaři je náročné a velkým problémem hotelové restaurace je dlouhodobá absence dalšího kvalifikovaného kuchaře. To se projevuje zejména při již zmiňovaných gastronomických akcích pořádaných hotelem (dny francouzské kuchyně, zvěřinové hody). Požadavky pro přijetí na pozici kuchaře v Hotelu U Labutě jsou minimálně vyučení v oboru a čtyřletá praxe. Náplní práce kuchaře je samozřejmě příprava pokrmů. Dále pak sestavování a úpravy jídelního lístku a denního menu, u čehož je přítomen i majitel hotelu. V neposlední řadě je kuchař odpovědný za rozvržení surovin a soupis chybějících surovin. Jednotlivé objednávky poté opět provádí majitel.

Nedostatky:

- nedostatek kvalifikovaných kuchařů

Údržba

Funkci údržbáře zastává vzhledem k jeho velikosti majitel hotelu. Při vážnějších poruchách, využívá majitel služeb externí firmy.

Pokojská

Na pozici pokojské je v hotelu zaměstnána jedna osoba (žena) a to pouze na tříčtvrteční úvazek. Mzda (hrubá) úměrná tomuto úvazku činí přibližně 14 300 Kč. Vzhledem k množství pokojů je jedna pokojská dostačující. V případě velkého pracovního vytížení pokojské s úklidem pomáhá majitelka. Velmi důležitým požadavkem na pozici pokojské v Hotelu U Labutě je čistotnost. Dalšími požadavky jsou schopnost samostatně pracovat, pečlivost a spolehlivost. Náplní práce je každodenní úklid pokojů, který zahrnuje např. stlaní postelí, výměnu ručníků, vytření podlahy apod. Dále pak důkladný úklid pokoje před ubytováním nových hostů.

Brigádníci

V hotelu v současné době pracují dvě studentky na dohodu. Náplň práce jedné z brigádníků je pomoc v kuchyni, která obnáší např. krájení zeleniny, umývání nádobí apod. Druhá brigádnice pak vypomáhá obsluze v hotelové restauraci.

Uční

Majitel hotelu má smlouvu s místním učilištěm a umožňuje v hotelové restauraci vykonávat učňům školní praxi. Uční zde praxi vykonávají bez dozoru mistra, je jim tedy nutno věnovat mnoho pozornosti a pro provoz restaurace je to spíše přítěží než přínosem. Co víc, učni dostávají od hotelu i určité finanční ohodnocení. V současné době svoji praxi v hotelu vykonává jeden učeň (muž) na pozici obsluhy.

Nedostatky:

- učni stojí čas i peníze a nepřinášejí hotelu žádný přínos

3.3.2 Ohodnocení zaměstnanců

Mzdové ohodnocení jednotlivých pracovníků hotelu zobrazuje tabulka č. 3.

Tabulka 3: Srovnání mzdového ohodnocení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Hrubý měsíční příjem (Kč)	Průměrný hrubý měsíční příjem v ČR ¹ (Kč)
Kuchař	23 900	18 752
Obsluha restaurace	19 100	16 724
Pokojská	14 300 *	14 128

* Mzda za $\frac{3}{4}$ úvazek

Pracovníkům na dohodu je poskytována odměna ve výši 80 Kč na hodinu.

¹ Údaje k 1. 1. 2018. Dostupné z: <https://www.platy.cz/>

Z tabulky č. 3 je patrné, že výše nabízené mzdy je v Hotelu U Labutě poměrně vysoká. Na pozici kuchaře se jedná o částku 23 900 Kč, což je o více než pět tisíc korun nad celorepublikovým průměrem. Přesto se v současné době hotelu nedaří najít schopného a kvalifikovaného kuchaře. V případě obsluhy restaurace je vyšší mzda způsobena náplní práce obsluhy, která zahrnuje nejen obsluhování hostů restaurace, ale také další činnosti související s ubytováním a odbavováním návštěvníků hotelu popsané výše. Také odměna za práci pokojské je i přes fakt, že pokojská je zaměstnána pouze na tříčtvrtěční úvazek, vyšší než je celorepublikový průměr.

Za dobře vykonanou práci mohou pracovníci získat ke stálé mzdě navíc i prémie. Majitelé hotelu dále poskytují svým pracovníkům zaměstnanecký benefit v podobě jídla a pití zdarma. Každý rok je také v hotelu pro zaměstnance pořádán vánoční večírek.

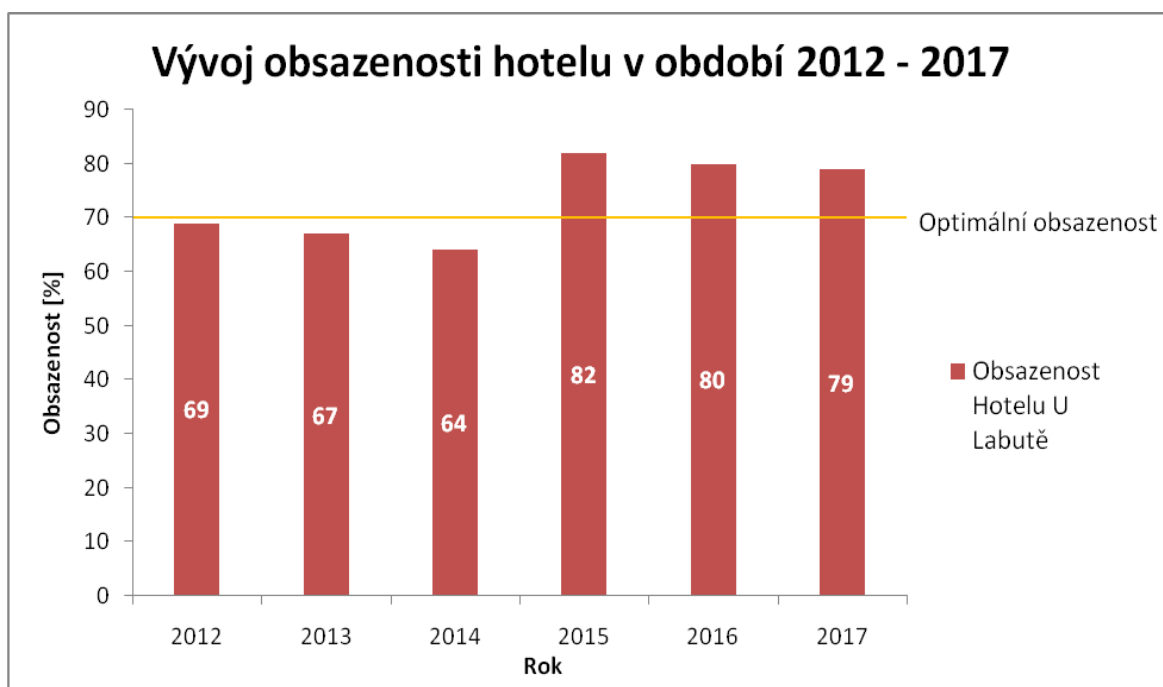
3.4 Obsazenost hotelu

Většinu hotelové klientely tvoří obchodníci a lidé cestující z pracovních důvodů. Hotel U Labutě je díky své poloze v romantickém centru města a množství dvoulůžkových pokojů vhodný také pro páry.

3.4.1 Rozbor obsazenosti hotelu

Od využití kapacit hotelu, se také odvíjí jeho rentabilita. Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové, se optimální využití kapacity pohybuje okolo 70 %.

Graf č. 2 zobrazuje vývoj obsazenosti Hotelu U Labutě za posledních 6 let. Nižší obsazenost v letech 2012 až 2014 byla dána, již výše zmiňovanou rekonstrukci náměstí ve Žďáru nad Sázavou, kdy bylo po celou dobu náměstí uzavřené a přístup k hotelu tak omezen. Po znovuotevření náměstí v roce 2015 obsazenost hotelu vzrostla o 18 % a od té doby se pohybuje v okolí 80 %.

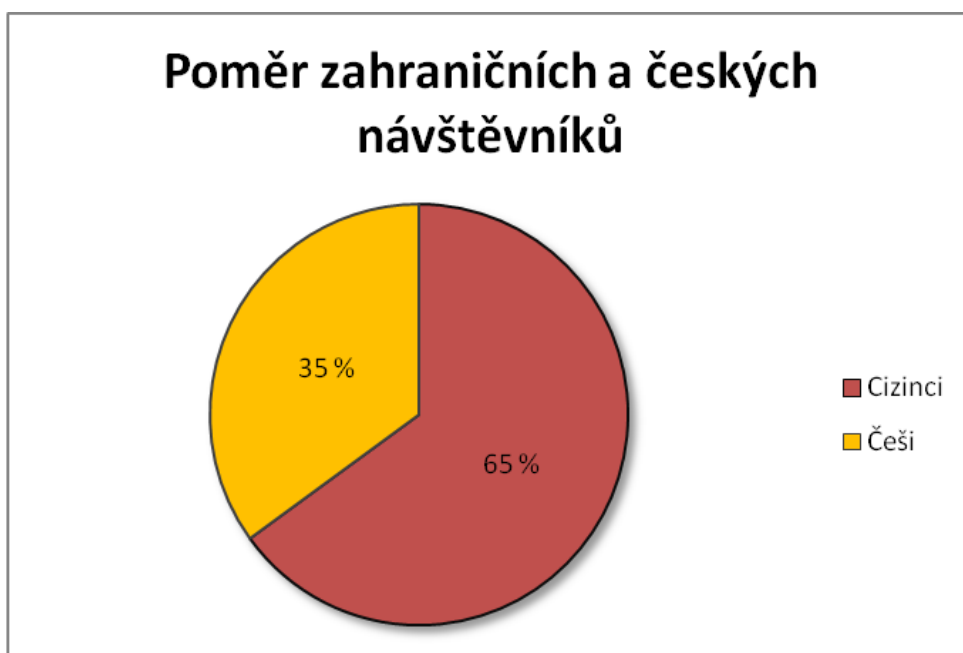


Graf 2: Vývoj obsazenosti hotelu 2012 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)

V současné době je tedy obsazenost hotelu poměrně vysoká, ovšem od roku 2015 lze vypožorovat mírně klesající tendenci. Navzdory vysoké obsazenosti, Hotel U Labutě nevyužívá žádný systém, který by zjednodušil správu rezervací, objednávek potravin apod.

3.4.2 Rozdělení návštěvníků hotelu

Většinu hotelové klientely (více než 90 %) tvoří obchodníci a lidé cestující z pracovních důvodů. Proto by bylo vhodné zaměřit se v návrhové části práce na způsoby, jakými do hotelu přilákat i rekreační cestovatele. Vzhledem k množství dvoulůžkových pokojů by bylo vhodné zaměřit se zejména na páry. Páry obecně často rádi využívají různé pobytové balíčky hotelů, které ovšem Hotel U Labutě zatím nenabízí. Velkou část hotelové klientely tvoří cizinci, což je zobrazeno v grafu č. 3.



Graf 3: Poměr českých a zahraničních návštěvníků hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)

Nedostatky:

- absence nabídky výhodných pobytových balíčků

3.5 Presentace a propagace hotelu

Prezentace a propagace hotelu je prováděna zejména skrze webové stránky. Hotel dále využívá i jiné formy propagace jako je osobní prodej služeb, pořádání akcí apod.

3.5.1 Webové stránky hotelu

V této části bude analyzována webová prezentace Hotelu U Labutě. Jak již bylo řečeno, webové stránky hotelu jsou dostupné jak v české tak v anglické verzi. Na obrázku č. 11 můžeme vidět současnou podobu webových stránek hotelu (úvodní strana).



Obrázek 11: Webové stránky Hotelu U Labutě (Zdroj: <http://www.hotelulabute.cz>)

Nejprve je třeba zaměřit se na **viditelnost webových stránek ve vyhledávačích**. Důležitá je snadná dostupnost webu. Ve všech vyhledávačích jako Google.cz, Seznam.cz, Yahoo.com, Bing.com apod. jsou stránky snadno dohledatelné, tedy v této oblasti nebyl shledán žádný nedostatek.

Další věc, na kterou je třeba se při analýze webových stránek zaměřit, je jejich **jednoduchá použitelnost**. Je nutné zajistit, aby se návštěvník na webu neztratil a byl schopný snadno najít všechny potřebné informace. Příliš složité webové stránky mohou potenciální zákazníky odradit při hledání informací a tito zákazníci pak web raději opustí a hledají na internetových stránkách konkurence. Důležitá je zejména snadná dostupnost adresy hotelu, telefonního popřípadě emailového kontaktu, informací o možnostech ubytování či hotelové restauraci. Údaje o hotelových službách jsou poměrně stroze popsány, nicméně všechny lze rychle a snadno na webu najít.

Poslední a neméně důležitou částí rozboru webových stránek je **analýza obsahu a textu**. V první řadě by obsah webových stránek měl být vhodně graficky upraven. Samotný text by neměl obsahovat gramatické chyby, měl by být napsán srozumitelně a také zajímavě a přesvědčivě. Výčet informací na webu není příliš obsáhlý a právě to by bylo vhodné změnit. Když si zákazník vybírá ubytování, snaží se o všech dostupných hotelech najít co nejvíce informací, aby se mohl správně rozhodnout. Všechny potřebné

informace lze na současných stránkách Hotelu U Labutě snadno dohledat. Ovšem tyto údaje jsou velmi stroze popsány. Chybí zde například důkladnější popis nabídky a vybavení pokojů. Přestože hotel nabízí k pronájmu i apartmán, na internetových stránkách tuto možnost vůbec nezmiňuje. Stejně tak ceny pokojů jsou uvedeny obecně od určité částky, cenu za konkrétní pokoj nelze na stránkách dohledat.

Prezentace hotelové restaurace na stránkách hotelu je také stručná. K dispozici je pouze několik fotografií. Dále možnost stažení aktuálního poledního menu, stálého jídelního lístku a vinného lístku, který ovšem neobsahuje ceny jednotlivých vín. Lze také vytknout absenci nápojového lístku.

Rezervační formulář dostupný na webových stránkách je jednoduchý a přehledný. Hosté vyplní všechny potřebné informace jako jméno, příjmení, adresu, telefonní číslo a email. Poté si mohou sami zvolit den příjezdu a odjezdu, počet účastníků a typ požadovaného pokoje.

Na webu nechybí ani výčet zajímavých míst nacházejících se v nedalekém okolí hotelu, ovšem alespoň stručný popis těchto jednotlivých zajímavostí na webu chybí.

Co se týče **grafické úpravy** webových stránek, již na první pohled je zřejmé, že není zdaleka využit prostor, který webová stránka pro prezentaci hotelu nabízí. Prezentace hotelu se soustředí do centra stránky, přičemž celý prostor webu by mohl být plně využit. Bylo by vhodné, aby úvodní strana obsahovala více aktuálních informací. Mohla by zde být například aktuální nabídka vybraných volných pokojů s rychlým odkazem na jejich rezervaci, aktuální počasí ve městě apod.

Na webových stránkách hotelu dominují barvy červená, hnědá a bílá. Tyto barvy jsou vzhledem k celkové koncepci hotelu vhodně zvoleny a působí příjemně. Fotografie pohledu na hotel je také vhodně zvolena, stejně tak i zátiší v popředí působí vkusně a nenásilně.

Co se týče písma, zde byla zvolena bílá barva. Přestože text se vyskytuje spíše na pravé straně webu, kde je podklad tmavší, vzhledem k postupnému přechodu hnědého podkladu na bílý by bylo vhodnější zvolit písmo spíše tmavé. Důvodem je, že část textu zasahuje i do oblasti se světlejším podkladem a právě v této části již text příliš

nevynikne. Logo hotelu umístěné v hnědém podkladu se také do velké míry ztrácí, což ovšem díky zřetelnému umístění loga v pravém dolním rohu není příliš podstatné.

Problémem ovšem je nepřizpůsobivost webových stránek rozhraním tabletů a chytrých telefonů, které jsou v současnosti hojně využívány k vyhledávání možností ubytování na internetu. Díky orientaci webu na šířku se na těchto zařízeních celé stránky zobrazí pouze v horní části, přičemž se úměrně k displeji zařízení zmenší, a je pak složité se stránkami pracovat.

Nedostatky:

- velmi stručný informační obsah webových stránek
- nevyužití celého prostoru stránky
- nevýraznost textu kvůli světlé barvě
- nekompatibilita webových stránek s rozhraním tabletů a mobilních telefonů

3.5.2 Jiné formy propagace

Majitelé hotelu kladou důraz především na osobní prezentaci hotelových služeb a její působení na veřejnost i zákazníky hotelu. Z velké části spoléhají právě na dobrou pověst hotelu a jeho dlouholetou tradici. Nejlepší vizitkou hotelu je dobrá kvalita poskytovaných služeb a právě ta, je důvodem pro zákaznickovu opětovnou návštěvu hotelu či jeho doporučení hotelu svým známým.

Další formou propagace, kterou Hotel U Labutě využívá je prezentace v tisku. Majitel má předplacenou prezentaci v Novinách Kraje Vysočina, kde čas od času publikují reklamu hotelu v sekci inzerce.

Především místní obyvatelé se vedení hotelu snaží zaujmout pořádáním akcí, které se konají minimálně 2x ročně. Jedná se nejčastěji o již zmiňované dny francouzské kuchyně a zvěřinové hody.

Hotel nevyužívá žádnou formu vizuální reklamy, jako jsou billboardy, navigační tabule apod. Ovšem strategicky umístěný billboard, například u silnice při vjezdu do města, by mohl přilákat zejména nové návštěvníky hotelové restaurace. Stejně tak navigační

tabule rozmístěné po městě, by mohly přimět další potenciální hosty k návštěvě hotelu či restaurace.

Velký nedostatek v propagaci se týká faktu, že hotel nemá založený profil na facebookových stránkách, které jsou dnes velmi významným reklamním nástrojem. Zejména právě českou klientelu, které je podstatně méně, by mohl hotel prostřednictvím facebooku zaujmout.

Nedostatky:

- chybějící vizuální reklama ve městě a jeho okolí
- absence prezentace hotelu na sociálních sítích

3.6 Souhrn nedostatků současného stavu

První nedostatek Hotelu U Labutě spočívá v absenci samostatné hotelové recepce, která je součástí baru. S tímto souvisí i fakt, že funkci recepční vykonává obsluha restaurace a v hotelu chybí samostatná recepční. Co víc, hotel navzdory poměrně vysoké obsazenosti nevyužívá žádný softwarový systém ke správě rezervací apod. Spokojenost hostů není ze strany hotelu také nijak zjišťována.

Co se týče ubytovací části, zde byl shledán nedostatek zejména v absenci výtahu.

V případě hotelové restaurace nutno podotknout, že hudba v restauraci je zajišťována rádiem s reklamními spoty. V letních měsících v odpoledních a večerních hodinách je na zahrádce restaurace chladněji, jelikož je zastíněna budovou hotelu.

V oblasti kuchyně lze zmínit starší vybavení, ovšem funkční a pravidelně kontrolované. Větším problémem je nedostatek kvalifikovaných kuchařů, díky čemuž je v současnosti provoz kuchyně omezen do 20:00 hodin.

V recenzích hotelových hostů byl jako nedostatek často zmiňován fakt, že snídaně není podávána formou bufetu.

Další kvalifikované pracovníky by bylo vhodné najít i na pozici obsluhy restaurace. Navzdory tomuto faktu, majitelé hotelu nevyužívají žádné ze služeb agentur

zprostředkujících práci. V případě obsluhy hotelové restaurace nutno zmínit také skutečnost, že obsluha nemá jednotný oděv.

Majitel hotelu umožňuje učňům vykonávat v hotelu školní praxi, což ovšem pro hotel není nijak výhodné. Uční jsou v hotelu bez mistra a je tedy nutné, věnovat jim čas ze strany hotelového personálu. Navíc je to i nákladné, jelikož učňům hotel poskytuje i určitou finanční odměnu.

Další nedostatek spočívá v absenci nabídky výhodných pobytových balíčků, které by mohly přilákat zejména rekreační cestovatele.

Nedostatky byly shledány také v propagaci hotelu. Hotelu chybí jakákoliv vizuální reklama ve městě a jeho okolí. Nutno zmínit i neexistenci facebookového profilu hotelu. Co se týče webových stránek, zde je třeba podotknout velmi stručný obsah, nevyužití celého prostoru stránky a volbu světlé barvy textu, který tak není příliš výrazný. Navíc, webové stránky hotelu nejsou kompatibilní s rozhraním tabletů a mobilních telefonů, které jsou v dnešní době často vyžívanými nástroji k vyhledávání informací na internetu.

3.7 Porterova analýza

V této podkapitole bude provedena Porterova analýza konkurenčního prostředí Hotelu U Labutě, jejíž princip byl blíže specifikován v teoretické části práce.

3.7.1 Stávající konkurence

Ve městě Žďár nad Sázavou a jeho okolí jsou i další hotely. Také se zde nachází různé apartmány k pronájmu a poměrně velké množství penzionů. Nejvýznamnějšími současnými konkurenty Hotelu U Labutě jsou tyto tříhvězdičkové hotely - Hotel Jehla, Hotel Hajčman a hotel Tálský mlýn.

Hotel Jehla se nachází přibližně 500 m od městského náměstí, tedy i od Hotelu U Labutě. Jedná se o větší hotelový komplex s 86 pokoji, který je schopen ubytovat až 200 osob. Hotel Jehla disponuje restaurací s kapacitou 92 míst, s širokou nabídkou pokrmů a poledního menu. Hotel má velký kongresový sál, menší sál, 3 salónky

a 3 učebny. Proto je vhodný zejména pro větší firemní akce jako semináře, školení apod. Zajišťuje také teambuildingy a různé zábavné programy a akce, čímž má u firemní klientely oproti Hotelu U Labutě určitou výhodu. V Hotelu Jehla je také možnost platit za ubytování poukázkami Sodexo a SphereCard, což může být důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování zákazníků při výběru hotelu. Hotel navíc nabízí výhodné pobytové balíčky. Jak můžeme vidět v tabulce č. 4, cena dvoulůžkového pokoje v Hotelu Jehla je vyšší než u ostatních hotelů v této oblasti. Pro některé může být ovšem vyšší cena kompenzována bohatou rautovou snídaní a také širší nabídkou služeb.

Hotel Hajčman je umístěn také přibližně půl kilometru od centra města a Hotelu U Labutě. Hotel má kapacitu 48 lůžek. Disponuje větším salónkem s kapacitou až 90 osob. Dále vlastní certifikaci „Cyklisté vítání“, je tedy ideální volbou pro cyklisty, kterým jsou v hotelu poskytovány podrobné informace o místních cyklostezkách, památkách apod. Restaurace Hotelu Hajčman je zaměřena především na českou kuchyni a její kapacita je 70 míst. Z tabulky č. 4 je patrné, že cena dvoulůžkového pokoje v Hotelu Hajčman je o něco vyšší než v Hotelu U Labutě, třebaže oba hotely nabízí podobné služby.

Posledním výraznějším konkurentem Hotelu U Labutě je **Hotel Tálský Mlýn**. Přestože je tento hotel umístěn dále od centra města (přibližně 3 km), je dle recenzí návštěvníků dosti oblíben. Hotel je umístěn na okraji města u hráze Pílské nádrže obklopené lesem, láká tedy především cestovatele preferující klid a krásnou přírodu. Svým hostům nabízí nepřetržitě otevřenou recepci, dále restauraci a sluneční terasu. Hotel disponuje celkem 18 pokoji. Velkým plusem pro návštěvníky Hotelu Tálský Mlýn jsou velice příznivé ceny pokojů. Cena dvoulůžkového pokoje je pouze 899 Kč za noc. I když v uvedené ceně pokoje není zahrnuta snídaně, jedná se jednoznačně o nejlevnější hotelové ubytování v této oblasti. Navíc, hosté ubytovaní v Hotelu Tálský Mlýn automaticky s ubytováním získávají i poukaz na 60 minut zdarma v Relaxačním centru ve Žďáru nad Sázavou.

Jak můžeme vidět, současná konkurence Hotelu U Labutě je poměrně pestrá. Velkou výhodou hotelu je jeho poloha na náměstí. Poloha je ovšem pouze jeden z faktorů

ovlivňujících rozhodování zákazníka a je třeba, aby se hotel snažil poskytovat hostům i „něco navíc“, díky čemuž přiláká nové zákazníky, popřípadě si ty stávající udrží. Stejně jako každý jiný, i hotelový průmysl jde stále kupředu a požadavky hotelových hostů jsou stále náročnější. Důležitým faktorem při výběru hotelu je také cena ubytování. V tomto ohledu vyšel z porovnávaných zařízení jednoznačně nejlépe hotel Tálský Mlýn.

Tabulka 4: Ceny dvoulůžkových pokojů srovnávaných hotelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Hotel	Cena dvoulůžkového pokoje ²
Hotel U Labutě	1273 Kč/noc
Hotel Jehla	1650 Kč/noc
Hotel Hajčman	1400 Kč/noc
Hotel Tálský Mlýn	899 Kč/noc*

* bez snídaně

3.7.2 Nová konkurence

Poloha města Žďár nad Sázavou, téměř na půli cesty mezi Prahou a Brnem, je ideální zejména pro zahraniční turisty, kteří chtějí během návštěvy ČR poznat krásy obou těchto měst. Navíc, krásná příroda v okolí města, zejména v CHKO Žďárské vrchy, také láká mnoho cestovatelů. Z právního hlediska nevyžaduje založení volné živnosti v oblasti ubytovacích služeb žádnou odbornou způsobilost. Nutné je pouze splnit všeobecné podmínky pro provozování živnosti uvedené v Živnostenském zákoně. Těmito podmínkami jsou: dosažení věku 18 let, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Pokud ovšem bude součástí hotelu i restaurace, je nutné obstarat si také oprávnění pro živnost řemeslnou, konkrétně hostinskou činnost. Vznik nového hotelu v této oblasti není vyloučen. Vedení Hotelu U Labutě by mělo neustále sledovat dění ve

² Booking.com [online]. 2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.booking.com>

svém okolí a v případě vzniku nové konkurence analyzovat svou současnou situaci na trhu a přizpůsobovat tak nabízené služby.

3.7.3 Vliv odběratelů

Odběrateli jsou v tomto případě ubytování hosté. Vliv odběratelů je v oblasti ubytovacích služeb zásadní. V první řadě mají odběratelé vliv na cenu hotelových pokojů. Pokud se sníží poptávka, bude hotel nucen ceny pokojů snížit a naopak. Když se postupem času změní postoje a přání odběratelů, je nutné tomu hotelové služby přizpůsobit. Z toho důvodu je třeba, aby hotel zjišťoval spokojenost svých hostů např. pomocí dotazníků, což Hotel U Labutě v současné době nepraktikuje. Odběratelé jsou klíčovým faktorem úspěšnosti hotelového zařízení.

3.7.4 Vliv dodavatelů

Pro fungování ubytovacího a stravovacího zařízení je výběr kvalitních a spolehlivých dodavatelů velmi důležitý. V této oblasti, díky dlouhodobému fungování hotelu, nejsou již žádné větší problémy. Díky letitým zkušenostem s mnoha různými dodavateli, hotel nyní spolupracuje pouze s několika vybranými, kterým majitel důvěřuje na základě mnohaleté spolupráce. S dodavateli má hotel sjednané oboustranně výhodné smlouvy a pro žádnou ze stran by nebylo výhodné spolupráci ukončit.

3.7.5 Substituční výrobky a komplementy

Substitutem hotelu v dané oblasti jsou ostatní ubytovací zařízení, jako jsou apartmány, penziony apod., kterých je v dané oblasti dostatek. Tato zařízení jsou sice cenově přijatelnější, nabízí však svým hostům jen velmi omezenou nabídku služeb. Často nenabízí ani stravovací služby. Pro cestovatele, kteří nehledají komfort hotelu a chtějí především poznat krásy města a okolní přírody, je ovšem takové ubytování ideální volbou. Vzhledem k množství penzionů a apartmánů v oblasti by zdejší hotely neměly příliš zvyšovat ceny, jelikož by se mohlo stát, že zákazníci dají poté přednost této levnější alternativě ubytování.

Při koupi nějakého výrobku by měl zákazník brát v úvahu i další náklady, které bude muset vynaložit v souvislosti s používáním tohoto výrobku. Při koupi automobilu by měl zvažovat jeho spotřebu pohonných hmot apod. Co se týče oblasti poskytování ubytovacích služeb, vliv komplementů není do analýzy nutné zahrnout, jelikož v této oblasti není příliš důležitý.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HOTELOVÝCH SLUŽEB

Cílem této části je navrhnout opatření, která Hotelu U Labutě pomohou k celkovému zlepšení hotelových služeb. Během analýzy byla zjištěna poměrně vysoká obsazenost, ovšem hotel nemá záruku udržení této obsazenosti i v budoucnu. Hotel má ve svém okolí tři významně konkurující hotely a i jiná zařízení, která mohou k ubytování využít návštěvníci města Žďár nad Sázavou a jeho okolí. Nelze vyloučit ani vznik nových ubytovacích zařízení v této oblasti. Proto je nutné neustále zdokonalovat hotelové služby a snažit se vždy být o krok napřed před konkurencí. Tato část práce bude zaměřena také na návrhy opatření vedoucích ke zvýšení ziskovosti hotelové restaurace. Hotel je umístěn v centru města a obklopen mnoha jinými restauracemi, se kterými musí o zákazníky soupeřit. Návrhy budou dále orientovány na přilákání většího množství rekreačních cestovatelů. V neposlední řadě bude třeba se v této části zabývat zlepšením propagace hotelu včetně jeho webové prezentace.

4.1 Struktura hotelu

Dle výše uvedených nedostatků je vhodné navrhnout úpravy v některých konkrétních částech hotelu.

Recepce

Prvním nedostatkem zmiňovaným v předchozí části byla absence samostatné hotelové recepce. Po příjezdu do hotelu musí jít hosté se všemi svými zavazadly až k baru umístěnému v hotelové restauraci, aby se zde přihlásili k ubytování. Do vstupní chodby hotelu by bylo tedy vhodné **zavést samostatný recepční pult**.

Do recepce bude nutné zakoupit také židli, samostatný počítač na správu objednávek a bezdrátový elektronický zvonek, kterým budou moci hosté upozornit zaměstnance hotelu na svůj příchod. Náklady za tyto položky by neměly převýšit 20 tis. Kč.

Náklady na menší recepční pult od firmy ALAX se pohybují okolo 37 tis. Kč.



Obrázek 12: Recepční pult (Zdroj: <https://www.alax.cz>)

Hotel U Labutě ke správě rezervací nevyužívá žádný informační systém. Do recepčního počítače by bylo vhodné **instalovat hotelový systém** ABX Recepce. Tento systém je určen pro všechny typy ubytovacích zařízení a umožňuje kompletní hotelovou evidenci (rezervací, drobného prodeje atd.). Systém podporuje elektronickou evidenci tržeb a je velice přizpůsobivý, každý uživatel si ho může nastavit dle své potřeby. Další výhodou je, že pro všechny uživatele systému je k dispozici linka technické podpory sedm dní v týdnu. Díky instalaci hotelového systému získá hotel větší přehled a velmi se zjednoduší administrativa.

Dále by bylo vhodné při odjezdu hosty vždy požádat o vyplnění stručného a jasného dotazníku jejich spokojenosti. Tak bude hotel přesně vědět, na co se při zlepšování svých služeb zaměřit. S přehledným zpracováním a analyzováním nasbíraných dat pak opět pomůže hotelový systém. Dotazník spokojenosti lze najít v příloze č. 2 práce.

Cena hotelového systému pro ubytovací zařízení s 15 až 20 pokoji instalovaného na jedno zařízení (jeden stolní počítač na recepci) je 9 900 Kč. K ceně je nutné připočítat i náklady na instalaci systému, přípravu dat a zaškolení zaměstnanců, které činí celkem 6 500 Kč.

Ubytovací část

V ubytovací části nebyly shledány žádné výraznější nedostatky. Pokoje jsou čisté, zateplené a vkusně zařízené. Co ovšem lze považovat za nedostatek, je fakt, že v hotelu není výtah. Jedná se o třípatrovou budovu a hoteloví hosté často na absenci výtahu

upozorňují ve svých recenzích. Z toho důvodu by byla vhodná **instalace výtahu v budově hotelu**.

Celkové náklady na zavedení výtahu s nosností 300 kg, velikostí kabiny 900x1200 mm pro 3 stanice od společnosti Domovní výtahy by se pohybovaly okolo 430 tis. Kč včetně konstrukce výtahové šachty a montáže. Cena je ovšem pouze orientační. Přesné náklady instalace výtahu jako služby „na klíč“ podmínkám hotelu, nelze přesně odhadnout.

Někteří hosté si v internetových recenzích stěžovali na málo zásobený minibar. Vzhledem k tomu, bych dále doporučila přidat do minibaru na pokojích více druhů alkoholických i nealkoholických nápojů, popřípadě i nějaké trvanlivé občerstvení jako například vysoce trvanlivé produkty značky Salysol dodávané v praktických malých baleních a s etiketou v sedmi jazycích.



Obrázek 13: Vybrané produkty značky Salysol (Zdroj: <http://salysol.cz>)

Parkoviště

Jak již bylo v analytické části řečeno, hotelové parkoviště bylo nedávno rekonstruováno a je tedy v dobrém stavu. Nicméně ze strany hotelu není parkoviště hlídáno kamerovým systémem. Na pokrytí plochy 5 místného hotelového parkoviště by byla postačující instalace jedné venkovní otočné kamery AMIKO v ceně 3 400 Kč dostupné na eshopu firmy Kenex s.r.o.

Zahrádka

Zahrádka hotelové restaurace je v odpoledních a večerních hodinách zastíněna budovou hotelu a je zde i v letních měsících chladněji. Navrhuji zakoupit a instalovat na zahrádku venkovní plynové topidlo značky ACTIVA s hořákem Eco-Plus, které je

vhodné právě na zahrádky hotelů a restaurací. Hořák Eco-Plus slibuje nezanedbatelnou úsporu plynu během provozu přístroje. Topidlo je vybaveno kolečky pro snadné přemísťování, tedy s ním mohou pohodlně manipulovat i ženy.

Při udávané spotřebě plynu 0,47kg/ h a cenách topného plynu k 1. 1. 2018 (10 kg za 330 Kč)³, vyjde hodina nepřetržitého provozu tohoto ekonomického topidla přibližně na 16 Kč. Cena samotného zařízení v internetovém obchodě Hobbynaut.cz je 3 990 Kč včetně dopravy.

Vysoký topný výkon přístroje zajistí hostům dostatečné tepelné pohodlí nejen v chladných letních večerech, ale může zajistit provoz zahrádky i během jarních a podzimních měsíců, kdy již ostatní konkurenční restaurace ve městě nebudou možnost venkovního posezení nabízet. Díky této inovaci by se v budoucnu mohly výrazně zvýšit zisky hotelové restaurace.



Obrázek 14: Zahradní plynové topidlo Activa (Zdroj: <https://www.hobbynaut.cz/topidlo-zahradni-plyнове-activa-8-3kw-eco-plus/>)

³ *Auto Gas Barták* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.autogas-bartak.cz/plnirna-pb/m370>

Restaurace

Hotelová restaurace je laděna do elegantního zámeckého stylu. Ovšem, hudební kulisa restaurace je zajišťována klasickým místním rádiem s reklamními spoty a hudbou ne příliš hodící se k prostředí restaurace. Doporučuji v tomto případě zakoupit webové rádio od společnosti IS MEDIA, kde si uživatel může vytvořit vlastní hudební program z více než 20 přednastavených stylů hudby a zvolit v jakém poměru mají vybrané styly hrát. Takto lze v restauraci jednoduše vytvořit unikátní hudební atmosféru přesně dle potřeb a představ majitele. Při velikosti restaurace, by cena za používání web rádia byla 3150 Kč za rok při předplatném na tři roky.

Co se týče obsazenosti hotelové restaurace, bylo by vhodné přilákat více místních obyvatel, zejména v době podávání poledního menu. V okolí hotelu je mnoho jiných restaurací nabízejících polední nabídku a je tedy nutné nějakým způsobem zvýhodnit postavení hotelové restaurace. V první řadě je třeba na polední menu restaurace kolemjdoucí náležitě upozornit. Navrhuji například umístění cedule s aktuální nabídkou přímo na náměstí. Dále pak doporučuji zavést pro zaměstnance firem působících v okolí hotelu slevové kupony na polední menu. Navrhuji těmto firmám pro jejich zaměstnance poskytovat 10 % slevu na polední menu v hotelu a 5 % slevu na jídla ze stálého jídelního lístku. To by mohlo pomoci hotelové restauraci získat více stálých zákazníků a zvýšit tak celkové tržby.

Stálá nabídka hotelové restaurace v současné době nezahrnuje žádná dětská jídla. Doporučuji zařadit alespoň dvě jídla určená pro děti do stálé nabídky, což by mohlo na obědy, zejména o víkendech, přilákat více rodin s dětmi.

Jak bylo uvedeno v analytické části, povědomí o hotelové restauraci zejména mezi místními obyvateli, se vedení hotelu snaží zvýšit prostřednictvím pořádaných akcí, jako jsou zvěřinové hody a dny francouzské kuchyně. Pořádání akcí v současnosti omezuje nedostatek personálu. Poté, co hotel najde nového kvalifikovaného kuchaře, doporučuji tyto akce pořádat častěji než je tomu doposud (alespoň 1x za 3 měsíce). Podle schopností nového kuchaře zařadit pak i akce nové, zaměřené na kuchyň italskou, asijskou apod. Důležitá je také náležitá propagace těchto akcí jako např. jejich

prezentace na sociálních sítích nebo vylepení plakátů upozorňujících na danou akci po městě a jeho okolí.

Kuchyně

Přestože je vybavení kuchyně starší, je plně funkční a pracovníci mají k dispozici všechny potřebné přístroje. Do budoucna by ale bylo vhodné uvažovat o postupné výměně starých kuchyňských přístrojů za nové.

V recenzích hotelových hostů byl často jako nedostatek zmiňován fakt, že snídaně jsou poměrně chudé. To je dáno zejména tím, že snídaně jsou podávány formou výběru z jídelního lístku. Doporučuji nakoupit zařízení potřebná k výdeji snídaní formou bufetu, aby si každý z hostů mohl vybrat rozmanitou snídani dle své chuti. Navrhuji zakoupit vybavení potřebné pro bufetový výdej snídaní. Jednalo by se například o automat na kávu Revolution o objemu 5 l za cenu 2 123 Kč. Dále pak ZEVRO dávkovač na musli a cereálie v ceně 1506 Kč, chafing s poklopem v ceně 1 406 Kč na výdej teplých pokrmů (párky, vejce apod.) a další servírovací potřeby jako např. podnosy (na šunku, salám, sýr apod.), konvice (na mléko a džus) či košíky na pečivo. Vzhledem k velikosti hotelu, dle cen navrhovaného vybavení na internetových stránkách Profikuchyn.cz, by se celkové náklady na nákup tohoto vybavení měly pohybovat okolo 10 000 Kč.

Dalším současným nedostatkem kuchyně je omezení jejího provozu pouze do 20 hodin. Toto omezení je ale způsobeno personálním nedostatkem a proto mu bude věnována pozornost v další podkapitole.

4.2 Personální oblast

S problémem nedostatku pracovníků se v současnosti potýká mnoho zaměstnavatelů. V Hotelu U Labutě v současné době chybí minimálně jeden kvalifikovaný pracovník na pozici obsluhy a stejně tak i na pozici kuchaře. Z toho důvodu je v hotelu omezen provoz kuchyně a zaměstnanci jsou celkově dosti pracovně vytíženi.

Ke zvýšení šance najít na volné pracovní pozice kvalifikované zaměstnance navrhuji majitelům hotelu využít služeb některé agentury zprostředkující práci. Například

personální agentura ANEX na svých internetových stránkách uvádí 8 dní jako průměrnou dobu, za kterou je schopna pro zaměstnavatele najít vhodného uchazeče na konkrétní pozici. Odměna za nalezení pracovníka se agentuře vyplácí až po nástupu zaměstnance a výše odměny se poté odvíjí od jeho hrubé mzdy a nákladů vynaložených na nalezení pracovníka (inzerce apod.). Vzhledem k dlouhodobému omezení provozu kuchyně kvůli nedostatku kvalifikovaných kuchařů by se majitelům hotelu vyplatilo využít služeb některé z personálních agentur.

Vzhledem k tomu, že pracovníci obsluhy vykonávají všechny práce spojené s touto pozicí a zároveň i funkce recepční, jsou prakticky v neustálém kontaktu s hotelovými hosty. Z toho důvodu by bylo vhodné pořídit jim stylový a reprezentativní pracovní oděv. Při současném obsazení obsluhy by bylo třeba koupit nejméně dva jednotné oděvy pro ženy a jeden pro muže. Nicméně, vzhledem k záměru majitele najmout na pozici obsluhy minimálně jednoho dalšího pracovníka, doporučuji zakoupit alespoň pět jednotných oděvů, tři pro ženy a dva pro muže. Pro dámy navrhuji zakoupit bílé blůzy FIORE s $\frac{3}{4}$ rukávem, které působí čistě a elegantně za cenu 969 Kč a pro pány bílou košili BRUCE za 1080 Kč od firmy Gastro Pfaff, jež se přímo specializuje na prodej hotelového a restauračního vybavení. Orientační cena výšivky loga v rozměru 8 cm x 8 cm od společnosti Vysivkynatextil.cz se pohybuje okolo 80 Kč. Náklady na vyšítky loga na pět oděvů by se tedy měly pohybovat v okolí částky 400 Kč.



Obrázek 15: Návrh jednotného pracovního oděvu obsluhy (Zdroj: <http://www.pfaffservis.cz>, <http://www.hotelulabute.cz>, vlastní zpracování)

Posledním návrhem v případě personální oblasti je ukončení spolupráce hotelu s místním učilištěm alespoň do doby, než se majitelům podaří najmout dostatek potřebné kvalifikované pracovní síly. Ke zvážení případně stojí i změna stávající spolupráce hotelu s učilištěm, jelikož učni zde vykonávají školní praxi bez přítomnosti jejich mistra a jsou pro personál hotelu časově nároční. Časté zaučování studentů snižuje efektivitu provozu restaurace, navíc hotel učňům za vykonanou práci vyplácí i určité odměny.

4.3 Obsazenost hotelu

Převážná většina klientely Hotelu U Labutě jsou návštěvníci cestující z pracovních a obchodních důvodů. Proto bude tato část práce zaměřena na návrhy, které by mohly pomoci přilákat více rekreačních cestovatelů. Navrhuji vytvoření výhodných pobytových balíčků, které jsou v současné době v oblasti ubytovacích služeb velmi populární. Tyto balíčky obsahují množství služeb dle výběru varianty balíčku a mezi turisty jsou velmi oblíbené zejména kvůli pohodlí, které návštěvníkům zakoupení takového balíčku poskytuje. Zákazník přesně ví, co všechno je v ceně balíčku obsaženo, a může si tak zvolit variantu podle svých představ. Navíc balíček služeb je pro zákazníky atraktivní i cenově, jelikož jeho nákup většinou vyjde levněji, než pořízení služeb v něm obsažených jednotlivě. Žďár nad Sázavou je zajímavé město. Pro milovníky historie je největším lákadlem památka UNESCO poutní Kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře. V okolí města jsou krásné cykloturistické stezky. Ti, kteří chtějí svůj pobyt ve městě strávit raději relaxací, mohou využít relaxační centrum, nacházející se přibližně 5 minut chůze od Hotelu U Labutě. Relaxační centrum je vybaveno plaveckým bazénem, dětským brouzdalištěm, tobogánem, relaxačním bazénem s proudovým kanálem, masážními lavicemi, lehátky a whirlpool bazénem. Dále jsou ve wellness zóně k dispozici 3 sauny (dvě suché sauny a jedna parní aroma sauna) a také solná jeskyně. Centrum nabízí i možnost zakoupit si relaxační masáž, regenerační masáž, Breussovou masáž či reflexní terapii. Právě ve spolupráci s relaxačním centrem by bylo vhodné sestavit výhodnou nabídku ubytovacích balíčků. Všechny balíčky jsou určeny pro dvě osoby s možností přistýlky za příplatek.

Prvním z navrhovaných balíčků je balíček **Labuť STANDARD** s ubytováním na tři dny (dvě noci). Balíček obsahuje tyto služby:

- ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně
- 2x večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů
- 2x 75 minutový vstup do relaxačního centra
- wifi a parkování u hotelu zdarma

Tabulka 5: Cenová kalkulace balíčku Labuť STANDARD (Zdroj: vlastní zpracování)

Labuť STANDARD	Cena samostatně (Kč)	Cena v balíčku (Kč)
Ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně	2 152	2 000
2x Večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů	800	499
2x 75 minutový vstup do relaxačního centra	190	100
Wifi a parkování u hotelu zdarma	Zdarma	Zdarma
Celková cena	3 142	2 599

Druhý balíček nese název **Labuť WELLNESS** s ubytováním na tři dny (dvě noci).

Hosté si mohou vybrat ze dvou variant tohoto balíčku. V ceně balíčku jsou následující služby:

- ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně
- 2x večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů
- 2x 135 minutový vstup do relaxačního centra
- 2x 90 minutový vstup do wellness
- wifi a parkování u hotelu zdarma

Tabulka 6: Cenová kalkulace balíčku Labuť WELLNESS (Zdroj: vlastní zpracování)

Labuť WELLNESS	Cena samostatně (Kč)	Cena v balíčku (Kč)
Ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně	2 152	2 000
2x Večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů	800	499
2x 135 minutový vstup do relaxačního centra	290	200
2x 90 minutový vstup do wellness	240	200
Wifi a parkování u hotelu zdarma	Zdarma	Zdarma
Celková cena	3 482	2 899

Druhá varianta balíčku Labuť WELLNESS, na rozdíl od varianty výše uvedené, bude namísto 90 minutového vstupu do wellness nabízet 60 minutový vstup do solné jeskyně. Běžná cena vstupu do solné jeskyně pro dvě osoby je 200 Kč. V rámci balíčku bude cena vstupu pouze 150 Kč. Celková cena druhé varianty balíčku Labuť WELLNESS tedy bude 2 849 Kč.

Další balíček je podobně jako předchozí zaměřen na zákazníky, kteří nejsou příznivci aktivního odpočinku a chtějí během svého pobytu zejména relaxovat. Služby obsažené v balíčku **Labuť RELAX** s ubytováním na čtyři dny (tři noci) jsou tyto:

- ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně
- 3x večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů
- 2x 135 minutový vstup do relaxačního centra
- 2x 90 minutový vstup do wellness
- 2x 60 minutový vstup do solné jeskyně
- 2x 40 minutová relaxační masáž zad a šíje
- wifi a parkování u hotelu zdarma

Tabulka 7: Cenová kalkulace balíčku Labuť RELAX (Zdroj: vlastní zpracování)

Labuť RELAX	Cena samostatně (Kč)	Cena v balíčku (Kč)
Ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně	3 227	3 000
3x Večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů	1 200	899
2x 135 minutový vstup do relaxačního centra	290	200
2x 90 minutový vstup do wellness	240	200
2x 60 minutový vstup do solné jeskyně	200	150
2x 40 minutová relaxační masáž zad a šíje	700	550
Wifi a parkování u hotelu zdarma	Zdarma	Zdarma
Celková cena	5 857	4 999

Pro cestovatele, kteří chtějí během svého pobytu poznat krásy města Žďár nad Sázavou a jeho okolí, je navržen balíček **Labuť ZA POZNÁNÍM**. Balíček je určen pro dvě osoby s délkou pobytu na čtyři dny (tři noci) a v ceně tohoto balíčku není zahrnuta večeře. Balíček obsahuje následující služby:

- ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně
- 2x 75 minutový vstup do relaxačního centra
- 2x vstup do Muzea nové generace
- 2x 60 minutová komentovaná prohlídka Po stopách Santiniho
- 2x prohlídka areálu kostela sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře
- tipy na výlety, krásné cyklostezky v okolí
- wifi a parkování u hotelu zdarma

Tabulka 8: Cenová kalkulace balíčku Labut' ZA POZNÁNÍM (Zdroj: vlastní zpracování)

Labut' ZA POZNÁNÍM	Cena samostatně (Kč)	Cena v balíčku (Kč)
Ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně	3 227	3 000
2x 75 minutový vstup do relaxačního centra	190	100
2x Vstup do Muzea nové generace	300	220
2x 60 minutová komentovaná prohlídka Po stopách Santiniho	300	220
2x Prohlídka areálu kostela sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře	220	159
Tipy na výlety, krásné cyklostezky v okolí	Zdarma	Zdarma
Wifi a parkování u hotelu zdarma	Zdarma	Zdarma
Celková cena	4 237	3 699

Díky vstupu do Muzea nové generace, které je držitelem ocenění za nejkreativnější muzeum ve střední Evropě, se budou moci návštěvníci prostřednictvím multimediální zážitkové expozice seznámit s příběhem areálu bývalého cisterciáckého kláštera a dnešního zámku rodiny Kinských. Komentovaná prohlídka Po stopách Santiniho pak zahrnuje např. prohlídku Baziliky Nanebevzetí Panny Marie a sv. Mikuláše, Studniční kaple a rajského dvora, Mariánského sloupu apod. Z nabízených služeb v navrhovaných balíčcích je patrné, že Žďár nad Sázavou má svým návštěvníkům co nabídnout a právě toho, by měl hotel umístěný v centru tohoto krásného města využít.

Poslední balíček bude určen pro přilákání návštěvníků v zimních měsících, kdy se oblast Vysočiny těší štědré sněhové nadílce. Balíček nese název **Labut' NA LYŽÍCH** a obsahuje níže uvedené služby:

- ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně
- 2x večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů
- 2x celodenní pronájem lyžařského (popř. snowboardového) vybavení
- 2x 4 hodinové jízdné na sjezdovce SKI Harusák
- wifi a parkování u hotelu zdarma

Tabulka 9: Cenová kalkulace balíčku Labuť NA LYŽÍCH (Zdroj: vlastní zpracování)

Labuť NA LYŽÍCH	Cena samostatně (Kč)	Cena v balíčku (Kč)
Ubytování ve standardním dvoulůžkovém pokoji vč. snídaně	2 152	2 000
2x Večeře dle výběru z jídelního lístku pro dva bez nápojů	800	499
2x Celodenní pronájem lyžařského (popř. snowboardového) vybavení	600	400
2x 4 hodinové jízdné na sjezdovce SKI Harusák	640	400
Wifi a parkování u hotelu zdarma	Zdarma	Zdarma
Celková cena	4 192	3 299

4.4 Propagace hotelu

Z hlediska prezentace doporučuji Hotelu U Labutě v první řadě **založit oficiální profil na facebookových stránkách**. Po usilovném hledání jsem na facebooku narazila na stránku Restaurace U Labutě. Stránka je ovšem neoficiální, což znamená, že vznikla pouze z důvodu, že o dané místo lidé na facebooku projeví zájem. Nikdo z hotelu tuto stránku nespravuje ani nepodporuje. Vzhledem k tomuto faktu lze usoudit, že lidé na facebooku mají zájem sdílet svoji polohu na tomto místě, z čehož hotel díky neexistenci oficiálních stránek doposud nemá velký užitek. Navrhuji tedy vytvořit oficiální facebookový profil hotelu a hotelové restaurace s pravidelně aktualizovanými informacemi. Právě to, že návštěvníci hotelu budou mít možnost označovat zde svoji polohu, může hotelu posloužit jako efektivní reklama a dozví se tak o něm mnohem více lidí. Facebookový profil může hotel dále využívat k prezentaci již zmiňovaných gastronomických akcí pořádaných v hotelu.

Dalším nedostatkem z hlediska propagace hotelu je absence jakékoliv vizuální reklamy hotelu ve městě a jeho okolí. Vzhledem k současné vysoké obsazenosti není nutné oslovovat návštěvníky města s nabídkou ubytování. Hotel by se měl především v rámci propagace prostřednictvím reklamních tabulí zaměřit na prezentaci hotelové restaurace. Proto navrhuji, aby si majitel nechal **vytvořit reklamní tabule** a umístil je podél

hlavních cest vedoucích do města. Cena tří informačních tabulí z PVC, každé z nich o rozměru 3 m x 2 m, by činila celkem 13 068 Kč⁴. Návrh reklamní tabule je zobrazen na obrázku č. 16.



Obrázek 16: Návrh reklamní tabule (Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení ke zlepšení prezentace se budou týkat i **úprav webových stránek hotelu**. V první řadě by bylo dobré využít celý prostor úvodní stránky, aby zákazník dostal ihned po vstupu na web hotelu všechny důležité informace bez zbytečného proklikávání. Bylo by vhodné na úvodní stranu umístit odkaz s možností přímé rezervace pokoje. Dále zde shrnout, co vlastně hotel svým hostům nabízí. Z hlediska obsahu by zde mohlo být např. stručné představení hotelu, aktuální sdělení, na která chce hotel své návštěvníky upozornit apod. Doporučuji také umístit sem poutavé fotografie, které návštěvníka na první pohled zaujmou. Je třeba, aby stránky návštěvníka oslovily nejen svým obsahem, ale i grafickým zpracováním. Na obrázku č. 17 je zobrazeno, jak by nová podoba webové prezentace hotelu mohla vypadat.

⁴ Dle kalkulace na internetových stránkách <http://www.vizitky-kalendare-fotoknihy.cz>

Co se týče obsahu, doporučila bych na webových stránkách v sekci ubytování uvést konkrétnější informace o nabízených pokojích včetně přesných cen jednotlivých pokojů. Také by bylo vhodné na webu uvést obsáhlejší informace o městě Žďár nad Sázavou a všech turistických a kulturních možnostech, které město a jeho okolí svým návštěvníkům nabízí.

Při tvorbě nového webu navrhuji využít možnost responzivního webdesignu který se přizpůsobuje velikosti monitoru nebo displeje. Uživatelé tabletů a mobilních zařízení se tak budou na webových stránkách hotelu lépe orientovat a prohlížení webu bude pro ně komfortnější.

Tvorba profesionální webové prezentace kompatibilní s rozhraním tabletů a chytrých telefonů od společnosti ANT Studio zahrnující kompletní přípravu struktury webu a grafiky, dále pak nasazení měření, základní poradenství apod. se pohybuje v cenové relaci od 25 000 Kč dle rozsahu poskytnutých služeb.



Obrázek 17: Návrh webové prezentace Hotelu U Labutě (Zdroj: vlastní zpracování)

5 VYHODNOCENÍ NÁVRHŮ

V této části bude shrnuta výše nákladů a uvedeny přínosy, které návrhy na zlepšení služeb Hotelu U Labutě přinesou.

5.1 Náklady na realizaci návrhů

Nyní budou vyčísleny prostředky, potřebné k realizaci navrhovaných změn. Nejprve budou uvedeny možné náklady na zavedení recepcce. Tyto zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10: Náklady na vybudování samostatné recepcce (Zdroj: vlastní zpracování)

Recepcce	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
	Recepční pult	36 813
	Kancelářská židle MEDEA	2 408
	Bezdrátový zvonek P5740	422
	Počítač Lenovo AIO V310z	14 487
	Hotelový systém včetně instalace	16 400
	Celkem	70 530

Náklady potřebné k realizaci zavedení výtahu v budově hotelu jsou zobrazeny v tabulce č. 11. Kalkulace je pouze orientační, jelikož se jedná o službu „na klíč“.

Tabulka 11: Náklady na vybudování výtahu v budově hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)

	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Výtah	Výtah pro 3 stanice vč. konstrukce šachty	390 000
	Montáž výtahu	35 000
	Celkem	425 000

Tabulka č. 12 kalkuluje další návrhy, které se týkaly instalace kamery na hotelové parkoviště a pořízení plynového topidla ACTIVA na zahrádku. V případě koupě **topidla je nutné uvažovat i jeho průběžné náklady na provoz**. Při v předchozí části uvedených cenách plynu a spotřebě topidla ACTIVA by náklady na provoz činily 16 Kč/h. Za provoz zařízení od 16:00 do 24:00 by tedy hotel zaplatil asi 128 Kč/ den.

Tabulka 12: Náklady na koupi venkovního vybavení (Zdroj: vlastní zpracování)

	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Parkoviště	Venkovní otočná kamera AMIKO	3 400
Zahrádka	Plynové topidlo ACTIVA Eco-Plus	3 990
	Celkem	7 390

Dále je třeba vyčíslit náklady potřebné k realizaci návrhů týkajících se hotelové restaurace. V tomto případě je opět třeba zahrnout i **průběžné platby za rádio** v hotelové restauraci, které by činily při předplatném na 3 roky 3 150 Kč ročně. Návrhy možných zařízení pro servírování bufetových snídaní jsou zobrazeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Náklady na výbavu potřebnou pro servírování bufetových snídaní (Zdroj: vlastní zpracování)

	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Výbava pro servírování bufetových snídaní	Automat na kávu Revolution	2 123
	ZEVRO dávkovač na musli a cereálie	1 506
	3x Servírovací podnos ovál RAK	3x 285
	2x Konvice s víkem 1,5 l	2x 968
	4x Košík na pečivo oválný	4x 76
	2x Chafing TOMGAST	2x 1 406
	Celkem	9 536

Navrhován byl také jednotný oděv obsluhy restaurace. Náklady na pořízení oděvu, jehož možná podoba je zobrazena v předchozí kapitole, jsou vyčísleny v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Náklady na pořízení jednotného oděvu obsluhy (Zdroj: vlastní zpracování)

	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Jednotný oděv obsluhy	3x bílá blůza FIORE	3x 969
	2x bílá košile BRUCE	2x 1080
	5x Výšivka loga	5x 80
	Celkem	5 467

Navrhované změny se týkaly i zlepšení propagace hotelu. Dále bude tedy proveden odhad nákladů na tyto návrhy. Založení profilu hotelu na sociální síti facebook je velmi vhodným krokem k vytvoření širšího povědomí veřejnosti o hotelu a jeho službách. Co je podstatné, **založení profilu na facebooku je zdarma.**

Další změny se týkaly vizuální prezentace hotelu, konkrétně vytvoření reklamních tabulí a tvorby profesionální webové prezentace. Cenu webové prezentace nelze přesně odhadnout, jelikož cena se odvíjí od přesných požadavků klienta a liší se dle rozsahu poskytnutých služeb. Náklady na tvorbu jednoduché profesionální webové prezentace odhaduji přibližně na 30 000 Kč. Kalkulace je provedena v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Náklady na zlepšení propagace hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)

	Položka	Předpokládané náklady (Kč)
Reklamní tabule	3x tabule z PVC o rozměru 3x2 m	3x 4 356
Webová prezentace	Tvorba profesionálních webových stránek	30 000
	Celkem	43 068

Návrhy byly zaměřeny také na personální oblast hotelu. Konkrétně bylo navrženo využít **služeb personální agentury** k zajištění kvalifikovaných pracovníků na pozici kuchaře a obsluhy. Výši odměny za nalezení vhodného pracovníka si personální společnost určuje individuálně dle nákladů vynaložených na nalezení zaměstnance a přesné výše jeho hrubé mzdy. Výši nákladů vynaložených na sehnání pracovníka lze odhadnout minimálně na dvojnásobek hrubé mzdy konkrétního pracovníka. Pokud tedy agentura hotelu najde vhodného uchazeče na pozici kuchaře, náklady na tyto služby lze odhadnout na **47 800 Kč.**

Částka je poměrně vysoká. Ovšem, vzhledem k dlouhodobému deficitu pracovníků, který omezuje provoz kuchyně a hotel tak neustále přichází o část zisku, lze předpokládat, že přínosy v budoucnu převýší tyto náklady.

Celkové vyčíslitelné náklady na realizované změny jsou shrnuty v tabulce č. 16. Jsou zde zahrnuty jak náklady jednorázové, tak i náklady průběžné na mzdu dalšího kuchaře, provoz plynového topidla a platby za internetové rádio. Při každodenním provozu

plynového topidla v období od 1 května do 30 září a nákladech 128 Kč/den, by tak hotel dle výpočtu níže za jeho provoz ročně zaplatil **19 584 Kč**.

$$153 \text{ dnů} \times 128 \text{ Kč} = 19\,584 \text{ Kč}$$

Náklady na mzdu dalšího kuchaře je nutné také připočíst k průběžným nákladům souvisejícím s navrhovanými změnami. K hrubé mzdě zaměstnance je třeba připočítat i náklady na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele tedy budou měsíční náklady na zaměstnání dalšího kuchaře 32 026 Kč. Roční náklady pak budou celkem **384 312 Kč**.

Tabulka 16: Shrnutí celkových nákladů na navrhované změny (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady	Jednorázové (Kč)	Položka	Předpokládané náklady
		Recepce	70 530
		Výtah	425 000
		Výbava pro servírování bufetových snídaní	9 536
		Jednotný oděv obsluhy	5 467
		Propagace hotelu	43 068
		Náklady na sehnání kvalifikovaného kuchaře	47 800
		Celkem	601 401
	Průběžné (Kč/ rok)	Provoz topidla	19 584
		Rádio	3 150
		Náklady na mzdu dalšího kuchaře	384 312
		Celkem	407 046

5.2 Očekávané přínosy

Lze očekávat přínosy, které by mohly výše navrhované změny Hotelu U Labutě přinést.

Přínosy můžeme rozdělit na vyčíslitelné a nevyčíslitelné.

a) Vyčíslitelné

Ke zvýšení tržeb hotelové restaurace díky rozšíření povědomí o místní gastronomii a zlepšení vztahů s veřejností přispěje častější pořádání gastronomických akcí. To bude možné až poté, co se majitelům podaří najít ještě jednoho kvalifikovaného kuchaře. Provoz kuchyně je v současné době omezen do 20:00 hodin, díky čemuž hotelová

restaurace přichází o značnou část zisků. Prostřednictvím personální agentury hotel může najít novou pracovní sílu a podstatně tak zvýšit tržby restaurace.

Díky pořízení rádia s přednastavenými styly hudby hodícími se do restauračního prostředí se budou hosté v hotelové restauraci cítit příjemně a budou se sem rádi vracet. Slevové kupony do restaurace pro firmy působící v okolí hotelu přilákají více místních obyvatel zejména v čase poledního menu. Ke zvýšení návštěvnosti restaurace o víkendech zejména rodinami s dětmi může přispět přidání dětských pokrmů do stálé nabídky jídel.

Zakoupení plynového topidla ACTIVA Eco-Plus s velmi nízkými náklady na provoz, umožní hostům využít posezení na zahradce i při nižších teplotách. Navíc zahrádka bude v provozu i v chladnějších jarních a podzimních měsících, kdy ostatní zahrádky nebudou ještě otevřeny, což může přilákat řadu dalších návštěvníků.

Tržby restaurace za poslední rok se pohybovaly v okolí 6 mil. Kč, tržby hotelu pak byly cca 2 mil. Kč. Náklady na provoz hotelu i restaurace činily přibližně 6,5 mil. Kč. Současný roční zisk z provozování hotelu a restaurace je tedy okolo 1,5 mil. Kč.

Díky všem výše navrhovaným změnám realizovaným ještě v roce 2018 předpokládá hotelová restaurace zvýšení tržeb minimálně o 11 % z celkových tržeb restaurace za posledních 5 měsíců (dobu, kdy budou již změny implementovány). Tedy přibližně o 275 tis. Kč.

V roce 2019 přispěje ke zvýšení návštěvnosti restaurace také instalace poutavých reklamních tabulí ve městě. Vzhledem k tomu se očekává další zvýšení tržeb restaurace o 3 %.

Postupnou realizací navrhovaných změn se očekává další, minimálně 2 % meziroční nárůst celkových tržeb hotelu v letech 2020 a 2021. Předpokládaný vývoj tržeb zobrazuje tabulka č. 17.

Tabulka 17: Celkový předpokládaný vývoj tržeb hotelu a restaurace (Zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
Tržby celkem (Kč)	8 275 000	8 859 800	9 036 996	9 217 736

b) Nevyčíslitelné

V první řadě bude hotel na hosty na první pohled působit profesionálněji, zejména díky instalaci samostatného recepčního pultu a zavedení jednotného oděvu obsluhy. Zavedení výtahu v budově hotelu zvýší komfort ubytovaných hostů a umožní ubytování i pohybově omezenějších klientů (např. seniorů). Instalace kamery monitorující hotelové parkoviště a část prostoru před budovou hotelu zvýší bezpečnost. Díky všem těmto změnám lze předpokládat **zlepšení dobrého jména hotelu**.

Díky instalaci hotelového systému, lze předpokládat **zjednodušení a zpřehlednění celkové administrativy** a nové možnosti sledování hotelových rezervací, financí, analyzování dat získaných od návštěvníků prostřednictvím dotazníků apod. Dotazník navržený v příloze č. 2 práce, umožní hotelu lépe zjistit požadavky návštěvníků a zaměřit se tak na realizaci konkrétních potřebných zlepšení.

K větší spokojenosti zákazníků a vyšší návštěvnosti hotelu pomůže zavedení bufetových snídaní. Dále pak vytvoření hotelových balíčků navrhovaných v kapitole 4. Tato opatření nejsou vzhledem k vysoké obsazenosti hotelu nutná zavádět nyní. Do budoucna by však tyto návrhy mohly být hotelu přínosné, jelikož oblast cestovního ruchu je poměrně nestálá a zisky v této oblasti jsou dosti závislé na aktuální ekonomické situaci. Navíc, ani hrozba vstupu nové konkurence na trh není nereálná. Také pořízení vysoce trvanlivých produktů značky Salysol zajistí větší spokojenost zákazníků. Vzhledem k faktu, že na málo zásobený minibar si hoteloví hosté často stěžovali ve svých recenzích, lze předpokládat, že by pestřejší nabídku v minibaru uvítali.

Ke **zvýšení obecného povědomí o hotelu a hotelové restauraci** přispěje založení profilu hotelu na sociálních sítích a nová podoba webových stránek hotelu kompatibilní s rozhraním chytrých telefonů a tabletů.

5.3 Celkové náklady a přínosy

Realizace změn bude probíhat postupně v horizontu následujících 4 let. Současné roční náklady na provoz hotelu jsou přibližně 6,5 mil. Kč. Ještě v roce 2018 proběhne nákup

jednotného oděvu obsluhy, venkovní otočné kamery, plynového topidla a také předplatného internetového rádia do restaurace. Dále bude vytvořen oficiální profil hotelu na sociálních sítích (zdarma) a bude oslovena personální agentura, která hotelu najde vhodného pracovníka na pozici kuchaře. Vyčíslení nákladů na realizaci změn v roce 2018 lze provést následovně:

$$5\,467\text{ Kč} + 7\,390\text{ Kč} + 47\,800\text{ Kč} + 407\,046\text{ Kč} = 467\,703\text{ Kč}$$

Podobným způsobem budou vypočteny náklady v dalších letech.

V roce 2019 budou provedena opatření vedoucí k lepší propagaci hotelu a zejména hotelové restaurace, a tedy inovace webových stránek hotelu a instalace reklamních tabulí ve městě. Dále pak nákup vybavení potřebného k podávání bufetových snídaní. V roce 2020 proběhne vybudování samostatné hotelové recepce. Na rok 2021 je naplánováno vybudování výtahu v budově hotelu. Tabulka č. 18 obsahuje jednotlivé náklady a přínosy a odhadovaný celkový zisk hotelu.

Tabulka 18: Předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování)

		2018	2019	2020	2021
Celkové odhadované tržby (Kč)		8 275 000	8 859 800	9 036 996	9 217 736
Přibližné roční náklady na provoz hotelu (Kč)		6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000
Náklady na změny (Kč)	Jednorázové	60 657	52 604	70 530	425 000
	Průběžné	407 046	407 046	407 046	407 046
	Celkem	467 703	459 650	477 576	832 046
Stav na konci období (Kč)		1 307 297	1 900 150	2 059 420	1 885 690

Co se týče krytí nákladů na navrhované změny, v úvahu přichází možnost financování úvěrem, jelikož cizí kapitál je levnější, než kapitál vlastní. Nicméně, vzhledem k ziskovosti Hotelu U Labutě, by neměl být problém financovat implementaci návrhů z vlastních zdrojů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení služeb Hotelu U Labutě. Jedná se o tříhvězdičkový hotel umístěný v centru města Žďár nad Sázavou v srdci Vysočiny. Město je obklopeno krásnou přírodou a nachází se zde i množství kulturních památek.

Teoretická část práce se zabývala specifiky a subjekty cestovního ruchu a faktory ovlivňujícími poptávku po něm. Zaměřena byla také na ubytovací služby a jejich historický vývoj. Poté byla provedena kategorizace ubytovacích zařízení, popsán hotelový management a marketing hotelových služeb. V závěru části byla definována Porterova analýza.

Analytická část byla zaměřena na charakteristiku společnosti. Následně i na hotel a jeho strukturu. Byly také podrobněji analyzovány ubytovací, stravovací a doplňkové služby, které hotel nabízí. Tato část se věnovala i rozboru personálního zajištění provozu hotelu, stejně tak jeho obsazenosti a v neposlední řadě prezentaci a propagaci. Nakonec byla provedena Porterova analýza. Z informací zpracovávaných v analytické části vyplynulo, že i přes v současnosti vysokou obsazenost se hotel potýká s nedostatky, na které by bylo vhodné se v rámci zlepšování služeb zaměřit.

Návrhová část práce je věnována podnětům, které by měly přispět k řešení shledaných nedostatků. Patří sem v první řadě absence samostatné hotelové recepce. Současná recepce je umístěna přímo v hotelové restauraci v části výčepu, což může být pro příchozí hosty matoucí a se všemi zavazadly i nepohodlné. Proto bylo v práci navrženo zavedení samostatného recepčního pultu s elektronickým zvonkem upozorňujícím obsluhu. Na počítač v recepci následně byla doporučena instalace hotelového systému ABX Recepce, který umožní kompletní hotelovou evidenci a podporuje elektronickou evidenci tržeb. Hotelový systém pomůže i s analýzou dat získaných od ubytovaných hostů prostřednictvím dotazníku spokojenosti, který byl navržen v příloze č. 2 práce.

Další nedostatek byl shledán v neexistenci výtahu v budově hotelu, na což si někteří hosté stěžovali i ve svých recenzích. Pan majitel mi sám sdělil, že o instalaci výtahu v budově hotelu do budoucna uvažuje.

Další návrh se týkal pořízení venkovní kamery na hotelové parkoviště, čímž se zvýší bezpečnost. Bylo také doporučeno zakoupit na zahrádku hotelové restaurace plynové topidlo ACTIVA s hořákem Eco-Plus. Vzhledem k faktu, že i v letních měsících je zahrádka převážnou část dne zastíněna budovou hotelu, pořízení plynového topidla by mohlo výrazně zvýšit tržby hotelové restaurace. Navíc umožní provoz zahrádky i v chladnějších měsících.

V případě hotelové restaurace by bylo vhodné zakoupit předplatné rádia od společnosti IS Media, které umožňuje nastavit vlastní styly hudby, které přehrává bez zbytečných a obtěžujících reklam. Dále byl v práci navržen jednotný oděv obsluhy hotelové restaurace, který působí profesionálněji a stylově.

Návrhy se zabývaly také tím, jak přilákat do hotelové restaurace více hostů. V okolí je mnoho jiných restaurací nabízejících polední menu, je tedy třeba postavení hotelové restaurace zvýhodnit. Proto bylo navrženo zavedení kuponů v podobě slevy 10 % z ceny poledního menu pro zaměstnance okolních firem a dále slevy 5 % na jídla ze stálého jídelního lístku. K přilákání rodin s dětmi na víkendové obědy bylo doporučeno zařazení alespoň dvou dětských jídel do stálé nabídky hotelové restaurace. Povědomí o hotelové restauraci lze zvýšit také častějším pořádáním gastronomických akcí (např. zvěřinové hody), které v současné době hotel pořádá maximálně 2x ročně.

Velkým problémem je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Především se dlouhodobě majitelům nedaří najít kvalifikovaného kuchaře. Nedostatek kvalifikovaných kuchařů způsobuje současné omezení provozu kuchyně do 20:00 hodin a hotelová restaurace tak přichází o značnou část zisků. Proto bylo navrženo využít služeb personální agentury, která je schopna pro zaměstnavatele najít vhodného uchazeče na konkrétní pozici v relativně krátkém čase. Dostatek kuchařů také umožní častější pořádání již zmiňovaných gastronomických akcí.

Nedostatkem, jenž byl také často zmiňován v recenzích hotelových hostů, bylo podávání snídaní formou výběru z jídelního lístku. Proto byla v práci navržena koupě možných zařízení potřebných k servírování bufetových snídaní, které umožní větší výběr pokrmů a zajistí větší spokojenost návštěvníků. Ke zvýšení spokojenosti hostů by bylo vhodné také do minibarů na pokojích zavést rozmanitější nabídku produktů.

Konkrétně bylo doporučeno do minibarů zakoupit vysoce trvanlivé produkty značky Salysol v praktických malých baleních a s etiketou v sedmi jazycích.

Vzhledem k faktu, že převážnou část hotelové klientely tvoří návštěvníci cestující z pracovních důvodů, byly v práci vytvořeny pobytové balíčky za účelem přilákání rekreačních cestovatelů. Hotel by navržené balíčky mohl nabízet v průběhu období s nižší obsazeností nebo v případě, že bude potřebovat posílit svou konkurenceschopnost a přilákat nové návštěvníky. Současná vysoká obsazenost hotelu není zárukou budoucích zisků. Věřím tedy, že vytvoření pobytových balíčků, které jsou v současné době mezi turisty velmi oblíbené, by mohlo být pro Hotel U Labutě v budoucnu přínosné.

V neposlední řadě byly návrhy zaměřeny na zlepšení prezentace a propagace hotelu. Bylo doporučeno založení profilu Hotelu U Labutě na sociálních sítích a vytvoření návrh nové webové prezentace hotelu kompatibilní s rozhraním chytrých telefonů a tabletů. Dále pak návrh reklamních tabulí upozorňujících zejména na hotelovou restauraci přímo obyvatele a návštěvníky města.

Návrhy bude hotel financovat z vlastních zdrojů. Lze zvažovat i využití úvěru, který by, vzhledem k ziskovosti hotelu, nemělo být problém získat. V roce 2018 snížila implementace změn celkový zisk hotelu. Nicméně, díky jejich realizaci se pak v roce 2019 a 2020 předpokládá výrazné zvýšení tržeb. V roce 2021 pak celkový zisk poklesne kvůli realizaci vybudování výtahu, ovšem stále by měl být vyšší, než před zavedením změn.

Neustálé zlepšování služeb je v oblasti hoteliérství velice důležité a je třeba, aby hotel průběžně zjišťoval spokojenost svých hostů a případné připomínky. Hosté očekávají určitou kvalitu hotelových služeb. Hotel by jim však měl poskytnout i „něco navíc“, co ho odlišuje od ostatních konkurenčních hotelů v oblasti. Věřím, že realizace navrhovaných změn povede k celkovému zkvalitnění služeb Hotelu U Labutě a také ke zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura:

[1] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

[2] BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

[3] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

[4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

[5] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

[6] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

[7] BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

[9] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

- [10] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [11] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] GILMORE, Audrey. *Services marketing and management*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003. ISBN 0-7619-4157-6.
- [17] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [20] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [22] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

Internetové zdroje:

- [8] Kategorie ubytovacích zařízení. *Hotely hotelům: Vše pro hotely a restaurace* [online]. 2013 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/kategorie-ubytovacich-zarizeni/>
- [12] Managementmania.com: *Manažerské funkce / činnosti* [online]. 2016 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- [18] The Hotel Marketing Mix. *Set Up My Hotel* [online]. [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://setupmyhotel.com/train-my-hotel-staff/sales-and-marketing/285-marketing-mix.html>
- [19] Banožić, M 2011, 'METHODS AND TECHNIQUES FOR CALCULATING A PRICE - MARKETING MIX OF TOURISM PRODUCTS', *Interdisciplinary Management Research*, 7, pp. 337-346, Central & Eastern European Academic Source, EBSCOhost, viewed 17 December 2017.
- [21] Kulcsár, E 2014, 'MARKETING MIX ELEMENTS IN HOTEL INDUSTRY. LOOKING FOR UNIQUE HOTELS', *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 11, 23, pp. 79-82, Business Source Complete, EBSCOhost.
- [23] *Kurzycz* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05563674/hotel-u-labute-sro/>
- [24] *Platy.cz* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/>
- [25] *Český Statistický Úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [26] *Booking.com* [online]. 2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.booking.com>
- [27] *Hotel U Labutě* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.hotelulabute.cz/>

- [28] *Trivago* [online]. 2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.trivago.cz/>
- [29] *Hotel Jehla* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.hoteljehla.cz/>
- [30] *Hotel Hajčman* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.hotelhajcman.cz/>
- [31] *Hotel Tálský Mlýn* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.talskymlyn.cz/>
- [32] *ALAX: Děláme bydlení hezčí* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.alax.cz/narbutas/recepce-cosy-37888/?catid=1730>
- [33] *Comfor* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.comfor.cz/notebooky-pc/stolni-pocitace/all-in-one-pocitace/aio-v310z-19-5-g4560-1tb-4gb-dvd-w10p>
- [34] *ABX Software* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.ab-x.cz/>
- [35] *Domovní výtahy: Dodávky, montáže, modernizace a servis výtahů* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.domovni-vytahy.cz/>
- [36] *WORLD CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://salysol.cz/>
- [37] *KENEX* [online]. 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.kenex.cz/>
- [38] *Auto Gas Barták* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.autogas-bartak.cz/plnirna-pb/m370>
- [39] *Hobbynaut* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.hobbynaut.cz/topidlo-zahradni-plynove-activa-8-3kw-eco-plus/>
- [40] *IS MEDIA* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.ismedia.cz/>
- [41] *PROFI KUCHYŇ: Vybavení pro vaši kuchyň* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.profikuchyn.cz>

- [42] *ANEX: Personální agentura* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://anexperson.cz/>
- [43] *Gastro Pfaff* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.pfaffservis.cz>
- [44] *Výšivky na textil* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.vysivkynatextil.cz/>
- [45] *Relaxační centrum: Žďár nad Sázavou* [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.bazen-zdar.cz/page.aspx?IDPage=13>
- [46] *Zámek Žďár nad Sázavou* [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.zamekzdar.cz>
- [47] *ZELENÁ HORA: Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené Hoře* [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.zelena-hora.cz/>
- [48] *PRODUCTION Co.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.vizitky-kalendare-fotoknihy.cz/>
- [49] *ANT Studio* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dobová fotografie Hotelu U Labutě (Zdroj: Pohlednice Hotelu U Labutě)	10
Obrázek 2: Důvody cestování (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. <i>Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci</i> . 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0. str. 19).....	16
Obrázek 3: Klasifikace služeb (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. <i>Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci</i> , str. 71).....	18
Obrázek 4: Pyramida lidských potřeb (Zdroj: BERÁNEK, Jaromír. <i>Moderní řízení hotelového provozu</i> . 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4, str. 137).....	30
Obrázek 5: Marketingový mix (Zdroj: HANZELKOVÁ, Alena. <i>Strategický marketing: teorie pro praxi</i> . str. 27).....	32
Obrázek 6: Porterova analýza konkurenčních sil	36
Obrázek 7: Logo hotelu U Labutě (Zdroj: http://www.hotelulabute.cz/)	38
Obrázek 8: Hotel U Labutě (Zdroj: http://www.hotelulabute.cz/).....	39
Obrázek 9: Hotelová restaurace (Zdroj: http://www.hotelulabute.cz/).....	42
Obrázek 10: Hodnocení hotelu U Labutě (Zdroj: https://www.trivago.cz)	47
Obrázek 11: Webové stránky Hotelu U Labutě (Zdroj: http://www.hotelulabute.cz)....	55
Obrázek 12: Recepční pult (Zdroj: https://www.alax.cz)	65
Obrázek 13: Vybrané produkty značky Salysol (Zdroj: http://salysol.cz).....	66
Obrázek 14: Zahradní plynové topidlo Aactiva (Zdroj: https://www.hobbynaut.cz/topidlo-zahradni-plynov-e-activa-8-3kw-eco-plus/).....	67
Obrázek 15: Návrh jednotného pracovního oděvu obsluhy (Zdroj: http://www.pfaffservis.cz , http://www.hotelulabute.cz , vlastní zpracování)	70
Obrázek 16: Návrh reklamní tabule (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Obrázek 17: Návrh webové prezentace Hotelu U Labutě (Zdroj: vlastní zpracování) ..	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Srovnání obratu restaurace v letech 2012 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)...	44
Graf 2: Vývoj obsazenosti hotelu 2012 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Graf 3: Poměr českých a zahraničních návštěvníků hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)	54

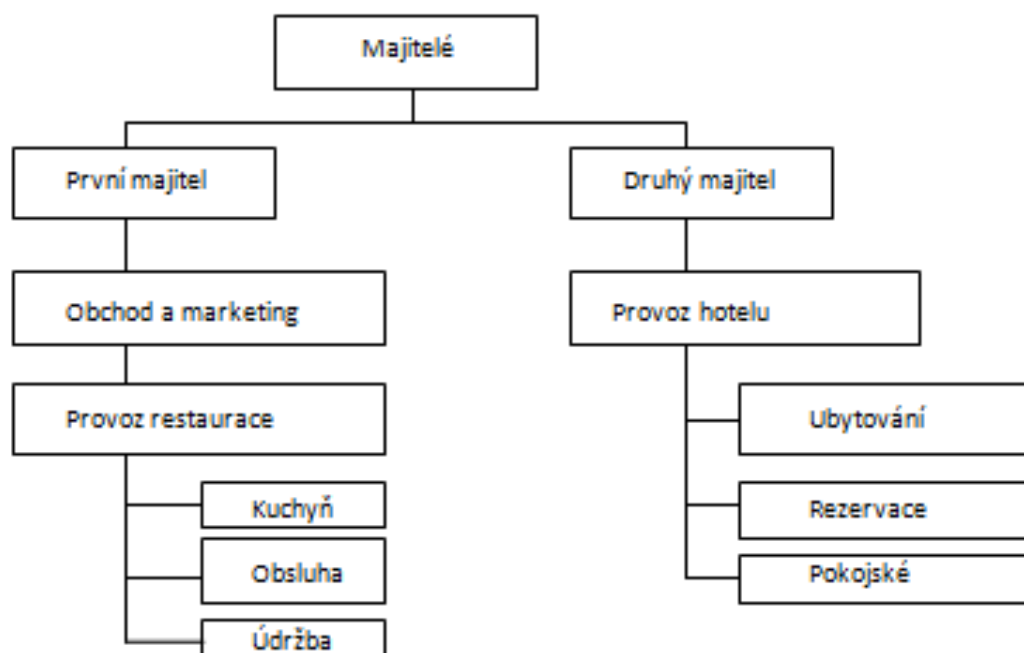
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled pokojů (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Tabulka 2: Přehled zaměstnanců hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)	48
Tabulka 3: Srovnání mzdového ohodnocení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování) ..	51
Tabulka 4: Ceny dvoulůžkových pokojů srovnávaných hotelů (Zdroj: vlastní zpracování).....	61
Tabulka 5: Cenová kalkulace balíčku Labuť STANDARD (Zdroj: vlastní zpracování) 72	
Tabulka 6: Cenová kalkulace balíčku Labuť WELLNESS (Zdroj: vlastní zpracování) 73	
Tabulka 7: Cenová kalkulace balíčku Labuť RELAX (Zdroj: vlastní zpracování).....	74
Tabulka 8: Cenová kalkulace balíčku Labuť ZA POZNÁNÍM (Zdroj: vlastní zpracování).....	75
Tabulka 9: Cenová kalkulace balíčku Labuť NA LYŽÍCH (Zdroj: vlastní zpracování) 76	
Tabulka 10: Náklady na vybudování samostatné recepce (Zdroj: vlastní zpracování) ..	80
Tabulka 11: Náklady na vybudování výtahu v budově hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 12: Náklady na koupi venkovního vybavení (Zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 13: Náklady na vybavu potřebnou pro servírování bufetových snídaní (Zdroj: vlastní zpracování).....	81
Tabulka 14: Náklady na pořízení jednotného oděvu obsluhy (Zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 15: Náklady na zlepšení propagace hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)	82
Tabulka 16: Shrnutí celkových nákladů na navrhované změny (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 17: Celkový předpokládaný vývoj tržeb hotelu a restaurace (Zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18: Předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování).....	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)	99
Příloha 2: Dotazník spokojenosti (Zdroj: vlastní zpracování)	100

Příloha 1: Organizační struktura hotelu (Zdroj: vlastní zpracování)



Dotazník spokojenosti Hotelu U Labutě

Vážení hosté,

Jsme rádi, že jste si ke svému pobytu vybrali Hotel U Labutě a prosíme o zodpovězení krátkého dotazníku Vaší spokojenosti. Věříme, že dotazníky pomohou ke zkvalitnění našich služeb. Děkujeme za Váš čas.

Jak jste se o Hotelu U Labutě dozvěděli?

- a) Od známých a přátel
- b) Od zaměstnavatele
- c) Internet
- d) Tisk
- e) Jiná reklama hotelu

Jaký byl důvod Vaší návštěvy?

- a) Pracovní, obchodní
- b) Relaxační
- c) Poznávací
- d) Za sportem
- e) Jiný (prosím doplňte)

Délka Vašeho pobytu?

- a) 1-2 noci
- b) 3-4 noci
- c) 5 a více nocí

Nyní prosím ohodnoťte jednotlivé služby hotelu - zakroužkujte nejvhodnější variantu (1 – nejlepší, 5 -nejhorší)

a) Poloha a okolí hotelu	1	2	3	4	5
b) Čistota	1	2	3	4	5
c) Vybavení pokojů	1	2	3	4	5
d) Pestrost snídaňové nabídky	1	2	3	4	5
e) Kvalita jídla a nápojů	1	2	3	4	5
f) Kvalita hotelových služeb	1	2	3	4	5
g) Přístup a ochota personálu	1	2	3	4	5
h) Celkový dojem z pobytu	1	2	3	4	5

Za účelem zlepšování našich služeb rádi uvítáme jakékoli Vaše poznámky a připomínky...

.....

To je vše ☺ Mocrát děkujeme za Vaši ochotu a přejeme šťastnou cestu!



Tým Hotelu U Labutě